

Problematika spojená s vývojem zásob ve firmě Plastika, a. s.

Dominika Kubínová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomik

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika KUBÍNOVÁ**
Osobní číslo: **M08764**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Problematika spojená s vývojem zásob ve firmě
Plastika, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu vztahující se k zadanému úkolu.
- Provedte literární průzkum a analýzu východisek řešení zadaného úkolu.

II. Praktická část

- Posudte analýzu vývoje zásob ve firmě na základě uvedené literatury.
- Doporučte řešení ke zlepšení řízení zásob ve firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika – procesy a jejich řízení. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2003. 344 s. ISBN 80-7226-521-0.

[2] KEŘKOVSKÝ, M. Moderní přístupy k řízení výroby. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6.

[3] MRKOSOVÁ, J. Účetnictví 2008. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-251-1917-4.

[4] SEDLÁČEK, J. Finanční analýzy podniku. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

[5] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.

[6] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Bc. René Skýpala**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **23. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 23. března 2010


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

Dominik Kubíkova

Jméno Příjmení

23.4.2010

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vývoje zásob ve firmě Plastika, a. s., se sídlem v Kroměříži. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se zabývá významem zásob, jejich členěním, řízením, ukazateli, skladováním, dopravou. V praktické části je popsána charakteristika firmy Plastika, a. s., její organizační struktura, výrobní sortiment, skladování, doprava, analýza stavu a vývoje zásob, zejména materiálu a nedokončené výroby. Závěr práce obsahuje návrhy a doporučení ke zlepšení řízení zásob ve firmě.

Klíčová slova: zásoby, materiál, nedokončená výroba, výrobky, řízení zásob, skladování, doprava.

ABSTRACT

This bachelor work is intent on issues dealing with development of reserves in the company Plastika, a. s. with seat in Kroměříž. My thesis is divided into two parts. The theoretical part is intent on theoretical knowledges from the area of reserves, division of reserves, managing, indexes, warehousing, transportation. The practical part is described characteristic of company Plastika, a. s., organizational structure, product assortment, warehousing, transportation, analysis situation and development of reserves, especially material and semi-finished products. Conclusion of my thesis contains suggestions and recommendation for improvement of inventory management.

Keywords: reserves, material, unfinished production, products, inventory management, warehousing, transportation.

Mé poděkování patří všem, kteří mi věnovali svůj čas, své vědomosti a pomohli s vypracováním bakalářské práce. Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Bc. René Skýpalovi, ale také všem ostatním zaměstnancům, kteří mi poskytli všechny potřebné informace a věnovali mi svou pozornost při řešení zadaných úkolů.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁSoby	12
1.1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOb	12
1.2 ČLENĚNÍ ZÁSOb.....	12
1.2.1 Z hlediska účetního	12
1.2.2 Z hlediska funkce	13
1.3 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb	14
1.3.1 Metody oceňování zásob při pořízení	14
1.3.2 Metody oceňování zásob při vyskladnění.....	15
1.4 UKAZATELE AKTIVITY.....	15
1.5 OPTIMALIZACE ZÁSOb.....	16
2 ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
2.1 PODSTATA, ÚKOLY A NÁSTROJE ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
2.2 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ ZÁSOb.....	18
2.3 ČLENĚNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOb	18
2.3.1 Účtování zásob vlastní výroby	19
2.4 MODERNÍ PŘÍSTUPY ŘÍZENÍ ZÁSOb	20
2.4.1 Analýza ABC	20
2.4.2 Metoda JIT	21
3 SKLADOVÁNÍ	23
3.1 PODSTATA SKLADOVÁNÍ	23
3.1.1 Členění skladů podle funkce v zásobovacím systému	23
3.1.2 Členění podle provedení skladu	24
4 DOPRAVA	25
4.1.1 Silniční doprava	25
4.1.2 Železniční doprava	25
4.1.3 Vzdušná doprava.....	25
4.1.4 Vodní doprava.....	25
II. ANALYTICKÁ ČÁST	27
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
5.1 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	28
5.2 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	30
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
6 VÝROBA PODNIKU	34
6.1 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL.....	34
6.1.1 Vstřikování.....	35
6.1.2 Cleanroom	35
6.1.3 Lakování.....	35
6.1.4 Svařování ultrazvukem.....	35
6.1.5 Montáž.....	36

6.2	PC PRŮMYSL	36
6.2.1	PC klávesnice	36
6.2.2	Logistické centrum.....	37
6.3	OSTATNÍ VÝROBA.....	37
7	ZÁSoby PODNIKU.....	38
7.1	PODNIKOVÉ ZÁSoby	38
7.2	MATERIÁLOVÉ ZÁSoby	45
7.2.1	Materiálové zásoby na vstupu	45
7.2.2	Výběr dodavatele	48
7.2.3	Účtování materiálových zásob	50
7.3	NEDOKONČENÁ VÝROBA.....	53
7.4	HOTOVÉ VÝROBKY	55
7.5	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ ZÁSOb	58
8	SKLADOVÁNÍ.....	59
8.1	VYUŽÍVANÉ SKLADY	59
8.2	SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ	60
8.3	NÁVRH NA ŘÍZENÍ V OBLASTI SKLADOVÁNÍ	62
9	DOPRAVA	64
9.1	DOPRAVA VNITROPODNIKOVÁ	64
9.2	SOUKROMÁ DOPRAVA	64
9.2.1	Výběr přepravních firem	64
9.3	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ DOPRAVY	67
	ZÁVĚR	68
	RESUMÉ	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

V minulosti se logistika poprvé objevila v souvislosti s vojenstvím, šlo zejména o zásobování vojska potravinami na frontách. Další rozpracování logistické teorie a následné převedení do praxe probíhalo v 2. polovině 20. století v USA. V této době byl význam logistiky chápán velmi omezeně, a to ve smyslu: levně nakoupit, přepravit s nízkými náklady a výhodně zpeněžit. Postupem času je pojem logistika úspěšně rozšiřován. V současné době tento pojem zahrnuje řízení zásob a mnoho dalších činností spojených např. se skladováním, manipulací, dopravou, balením, expedicí apod.

Logistika je v dnešní době nedílnou součástí managementu každé společnosti. Je velmi důležitá pro konkurenceschopnost podniku nejen na evropském ale především na celosvětovém trhu. Pro podniky je podstatné mít dokonale zpracovaný logistický systém a je také důležité se v tomto směru zaměřit na požadavky trhu a uspokojit co možná nejkvalitnějším a nejméně nákladným způsobem přání zákazníků. Hlavním úkolem logistiky je souhrnné řízení veškerého materiálového toku uvnitř podniku, toku od dodavatele k odběrateli a také průvodního toku informací. Cílem je dodat hotové výrobky nebo jinou položku na stanovené místo, ve stanoveném čase, v žádané kvalitě, při nejnižších možných nákladech.

Řízení zásob je v současné době velmi sledovanou činností, zejména ve výrobních podnicích. Management podniků si více a více uvědomuje, že bezproblémové řízení zásob má velký vliv na výši hospodářského výsledku a konkurenceschopnost podniku. V zásadě se zde objevují dva podstatné problémy. Na jedné straně se objevuje přebytek zásob při malé či dokonce nulové poptávce a na straně druhé nedostatek zásob při poptávce vysoké. V prvním případě se objevuje problém v podobě vysokých skladovacích nákladů a zároveň neefektivní vázání kapitálu v podobě zásob na skladech, zatímco by se tento kapitál mohl využít mnohem efektivnějším způsobem. V případě druhém, tedy v případě nedostatku zásob na skladě a existenci poptávky, tato skutečnost způsobuje zvýšené dopravní náklady a může vést až ke ztrátě prodejců i zákazníků. Pro podniky není snadné nalézt optimální hodnotu pro výši zásob a z toho důvodu se firmy zabývají problematikou řízení zásob.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vývoje zásob ve firmě Plastika, a. s., se sídlem v Kroměříži. Firma je pokrokovým evropským dodavatelem komplexních služeb, které se týkají náročných plastových komponentů pro průmyslové uplatnění. Orientuje

se především na průmyslové zpracování plastů, výrobu průmyslových plastových komponent včetně služeb předvýrobních, finalizace a řízení výrobních a logistických procesů.

V teoretické části je proveden literární průzkum zdrojů vztahujících se k danému tématu. Tato část bakalářské práce se zabývá významem zásob, jejich členěním, řízením, ukazateli, skladováním a dopravou.

V praktické části je popsána charakteristika firmy Plastika, a. s., její organizační struktura, výrobní sortiment podniku, skladování, doprava, analýza stavu a vývoje zásob, zejména materiálu a NV.

Cílem bakalářské práce je, na základě rozboru informací o podniku a analýzy stavu a vývoje zásob v letech 2006-2009, zjistit, s jakými problémy v souvislosti se zásobami se podnik potýká. Závěr mé bakalářské práce obsahuje vyhodnocení vývoje zásob ve sledovaném období a návrhy a doporučení ke zlepšení řízení zásob ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSoby

1.1 Charakteristika zásob

Zásoby jsou oběžným majetkem ÚJ, jejich podoba se ve výrobním procesu mění. Doba životnosti v podniku je kratší než jeden rok. Kapitál je v zásobách umístěn krátkodobě a navrácí se v podobě tržeb za prodané výrobky nebo služby. [1]

Zásoby a jejich výše, jež je ve výrobním středisku potřeba, jsou dosti ovlivněny typem podniku a odvětvím, v němž se pohybuje. [2]

1.2 Členění zásob

1.2.1 Z hlediska účetního

Zásoby lze rozčlenit do tří větších skupin na:

- zásoby materiálu;
- zásoby vlastní výroby;
- skladované zboží.

Zásoby materiálu

Zásobami materiálu neboli skladovaným materiálem rozumíme:

- suroviny neboli základní materiál – při výrobním procesu vstupuje zcela nebo zčásti do výrobku a tvoří jeho podstatu
- pomocné látky – vstupují do výrobku, ale netvoří jeho podstatu;
- provozovací látky – jsou to hmoty, které jsou potřeba pro provoz dlouhodobého majetku do výrobku nevstupují;
- náhradní díly – těmito díly rozumíme předměty určené k uvedení hmotného majetku do prvotního stavu;
- drobný hmotný majetek – to je majetek, o kterém ÚJ rozhodla, že má být zařazen do zásob (podle vnitřní směrnice účetní jednotky);
- movité věci s dobou životnosti jeden rok a kratší bez ohledu na pořizovací cenu. [1]

Zásoby vlastní výroby

Do zásob vlastní výroby řadíme:

- nedokončenou výrobu – jsou to produkty, které již podstoupily jeden nebo několik výrobních stupňů, nejsou už materiálem, ale ani ne hotovým výrobkem;
- polotovary vlastní výroby – ucelené části výrobku, které ještě neprošly všemi výrobními stupni. Ovšem polotovar už může být, z hlediska organizačního stupně, finálním výrobkem.
- výrobky – jsou předměty vlastní výroby, jež jsou určené k realizaci mimo podnik, případně ke spotřebě uvnitř ÚJ;
- zvířata – z hlediska účetního řadíme do zásob mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, včelstva, kožešinová zvířata, hejna slepic, krůt, kachen, perliček a hus na výkrm. Jsou to zvířata vlastní produkce i nakupovaná. [1]

Zboží

Zbožím rozumíme takové zásoby, které podnikatelský subjekt pořídil za účelem dalšího prodeje, nebo jde o výrobky vlastní výroby, jež byly aktivovány a pak předány do vlastních prodejen. [1]

1.2.2 Z hlediska funkce

Pro úspěšné řízení zásob je předpokládáno jejich vhodné členění z hlediska funkce, kterou zastávají v celkovém logistickém řetězci. Rozlišujeme:

- obratovou (běžnou) zásobu, jejíž „pořízení“ se uskutečňuje v dávkách, zatímco čerpání je realizováno v častějších a menších dodávkách, a tím je dán jejich vznik a pohyb,
- pojistnou zásobu, která má tlumit náhodné výkyvy jak na straně vstupu (ve velikosti a intervalu dodávek), tak na straně výstupu (velikosti a času – intervalu čerpání) ze zásoby,
- zásoba pro předzásobení, má vyrovnávat předpokládané větší odchylky na vstupu nebo na výstupu (při silně sezónní produkci či spotřebě, v případě dovolených u dodavatele),

- zásobu strategickou, která má zajistit udržení podniku v chodu, pokud nastanou události, jež se nedají předvídat, např. pro pokrytí potřeb firmy při kalamitách v zásobování, při stávkách, konfliktech apod.,
- zásobu spekulativní, která je tvořena za účelem dosažení mimořádného zisku příhodným nákupem (před předpokládaným zvýšením cen, při dočasném snížení ceny, v případě nákupu za účelem jiným než je účel spotřeby či užívání, ale výhodného budoucího prodeje v nezměněném stavu). [3]

1.3 Oceňování zásob

1.3.1 Metody oceňování zásob při pořízení

Zásoby je možno oceňovat pořizovacími cenami, vlastními náklady nebo reprodukčními cenami (na základě odborného odhadu).

- Pořizovací cena se používá u zásob nakupovaných. Je to cena, za kterou jsou zásoby skutečně pořízeny a jsou v ní zahrnuty i náklady související s jejich pořízením. Např. pojistné, provize, příprava zásob, clo, přepravné.
- Vlastní náklady – je to cena, jež je na úrovni vlastních nákladů a používá se u zásob vytvořených vlastní činností. Jsou v ní zahrnuty přímé náklady na ně vynaložené (mzdy, materiál) i podíl nepřímých nákladů, který se k jejich pořízení vztahuje (energie, režijní náklady).
- Reprodukční cena (cena dle odborného odhadu) je cenou, kterou stanoví znalec a používá se tam, kde není známa původní cena. Jedná se o zásoby nalezené jako inventarizační přebytek, zásoby získané darem nebo dědictvím, zásoby vložené společníky do společnosti nebo individuálním podnikatelem do firmy dle odborného posudku. [1]

V obchodních podnicích jsou minimální zásoby materiálu, ale je tu mnoho zásob výrobků, nedokončená výroba pak naprosto chybí. V technologicky náročných výrobcích zase bývá velká míra rozpracovanosti a značný podíl zásob tvoří zásoby nedokončené výroby.

Cílem je, aby zásoby byly co nejnižší, ale současně umožňovaly chod podniku. Na přesné řízení zásob se koncentrují japonské způsoby řízení. Zatímco klasický západní přístup neustále vidí zásoby jako nutnost, kterou je třeba snášet a zachovávat je v potřebné výši, japonský přístup tvrdí, že dostačující zásoby ukrývají problémy ve výrobě, jež měly být dáv-

no řešeny, přispívají k tvorbě zmetků a umožňují vysokou proměnlivost v přesnosti plnění termínů. Japonsko je rodištěm mnoha optimalizačních přístupů ve výrobě, jedním z předních přístupů je systém Just-In-Time, kdy všechny zásoby jsou dodávány až bezprostředně před okamžikem jejich samotné spotřeby. Japonské přístupy však nejsou vhodné pro každý podnik, hodí se zvláště pro velké výrobní podniky, kde existuje hromadná výroba a vynikající organizace. [2]

1.3.2 Metody oceňování zásob při vyskladnění

Většina podniků používá některou z následujících tří metod:

System FIFO, systém LIFO, Průměrné náklady

- Systém First-in, first-out (FIFO). Tento systém předpokládá, že nejdříve získané zásoby se také nejdříve prodají, tzn. na skladě zůstávají zásoby získané nejpozději.
- Systém Last-in, first-out (LIFO). Prodeje se uskutečňují z těch zásob, které podnik nabyl nejpozději, jinak řečeno z nejnovějších zásob; na skladě zůstávají zásoby, které podnik pořídil nejdříve.
- Průměrné náklady (cena). Jedná se buď o metodu pohyblivého průměru, což znamená, že se každý nový nákup zprůměrnuje se zbývajících zásobami určitého produktu a dostane se tak nová průměrná cena, nebo o metodu váženého průměru, kdy se k celkovým nákladům výchozích zásob přičtou všechny nákupy a součet je vydělen celkovým počtem položek. [4]

1.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity se využívají při analýze a hodnocení řízení zásob. Jedná se o ukazatele typu rychlost obratu zásob nebo doba obratu zásob.

Rychlost obratu zásob

Rychlost obratu zásob, resp. obratovost zásob je vymezena jako poměr mezi tržbami a průměrným stavem zásob všeho druhu.

Vykalkulovaná hodnota udává, kolikrát za jeden rok se změní zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opakovaný nákup zásob.

$$OZ = T / Z$$

(1)

OZ = obratovost zásob

T = tržby

Z = průměrný stav zásob

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je definována jako poměr průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů nebo tento ukazatel můžeme zjednodušeně vypočítat takovým způsobem, že vydělíme počet dnů v roce (365) rychlostí obratu zásob. Má obdobné vypovídací schopnosti jako obrat zásob, ale z odlišného hlediska. Ukazuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do stadia jejich spotřeby (suroviny, materiál) nebo do stadia jejich prodeje (zásoby vlastní výroby). Tento ukazatel se pokládá za ukazatel intenzity využití zásob.

$$DO = 365 / OZ \quad (2)$$

DO = doba obratu zásob ve dnech

OZ = obratovost zásob

Na první pohled zvýšení obratovosti zásob a snížení doby obratu zásob může znamenat efektivnější využití zásob, ovšem na straně druhé tato skutečnost může být znakem podkapitalizování podniku. Obecně platí, že čím kratší je doba obratu zásob a obratovost zásob vyšší, tím lépe. [5], [6]

1.5 Optimalizace zásob

V podmínkách tržní ekonomiky je základním metodickým postojem k řízení zásob tzv. optimalizační přístup, kdy je využívána bohatá matematicko-statistická základna teorie zásob. [3]

Náklady spojené s využíváním zásob

Primárním kritériem při optimalizaci zásob je minimalizování celkových nákladů na pořízení a udržování zásob, kdy se při uspokojování poptávky počítá s jistou mírou rizika nedostatku zásob. Firma by měla udržovat zásobu obratovou a pojistnou v takové míře, kdy

způsobuje minimální náklady na pořizování, skladování a udržování zásob a minimální náklady nedostatku zásob. [3]

Náklady spojené s využíváním zásob můžeme rozdělit do tří skupin:

- **Náklady na pořízení zásob** jsou způsobeny činnostmi a věcnými režijními výdaji, které souvisejí s pořízením a doplněním zásoby. Jako celkové rostou s nárůstem počtu objednávek (klesají s nárůstem velikosti objednávky). Patří sem např. náklady na dopravu, výpravu objednávky, převzetí objednávky, kvantitativní a kvalitativní kontrolu, činnosti při úhradě faktur apod. [3], [7]
- **Náklady na udržování a skladování zásob** jsou způsobeny jednáním, které souvisí se správou zásob. Obecně jsou rozhodující složkou logistických nákladů. Celkové klesají s nárůstem počtu objednávek (rostou s nárůstem velikosti objednávky). Výraznou složkou jsou náklady, jež jsou vyvolané vázáním kapitálu v zásobách. Dále se jedná např. o náklady na údržbu skladovacích prostor, na mzdy skladníků, nájemné, náklady způsobené znehodnocením materiálu apod. [3], [7]
- **Náklady nedostatku zásob neboli náklady z deficitu** vznikají v momentu, kdy zásoba na skladě nevystačí ke včasnému uspokojení všech potřeb a požadavků odběratelů. Pokud se jedná o poptávku externího odběratele, důsledek nedostatku zásob může být dvojitý. A to v případě, že zakázka není zpracována v předem stanoveném termínu, což přináší dodatečné vyřešení situace, které způsobuje další náklady, nebo odběratel objednávku zruší a realizuje nákup u jiného dodavatele. U poptávky interních zákazníků má nedostatek zásob negativní vliv na výrobu, tzn. na plynulost výroby a na velikost prostoje ve výrobě a montáži. [8]

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Specifickým souborem činností, které se v podmínkách rovnovážné tržní ekonomiky stávají převládajícím úkolem nákupního managementu v podniku, je řízení zásob. Oddělení nákupu odpovídá za řízení výrobních zásob, které obsahují velmi četný a rozličný sortiment zásob surovin, materiálů, komponentů, polotovarů, náradí, obalů a obalových materiálů, náhradních dílů pro údržbu strojů a zařízení, přípravků, jakož i režijních materiálů nezbytných pro řízení a správu, výzkum a vývoj, vnitřní sociální služby pro zaměstnance apod. [3]

2.1 Podstata, úkoly a nástroje řízení zásob

Úlohou řízení zásob je jejich udržování na rovině, která umožňuje kvalitní plnění jejich funkce vyrovnávat časový a kvantitativní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále mírnit či zcela zachycovat důsledky neočekávaných výkyvů těchto dvou navazujících procedur včetně jejich logistického propojení. [3]

2.2 Způsoby řízení zásob

Operativní řízení

Operativní řízení zásob má zajistit udržování konkrétních skupin zásob v takové výši a struktuře, jež odpovídají potřebám vnitropodnikových výrobních i nevýrobních spotřebitelů a tyto dané potřeby uspokojují v míře reálné i včas, ovšem s takovým vynaložením nákladů na jejich pořizování – doplňování, jako i nákladů na skladování a udržování, dále nákladů vznikajících v důsledku určité výše a stupně uspokojení, jež jsou minimální. Management firmy musí soudit výši zásob vždy zejména z hlediska následků, které tato výše a struktura má na konečné dlouhodobé ekonomické výsledky firmy, tj. na realizování dlouhodobých strategických cílů.

Strategické řízení

Strategické řízení zásob je prezentováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyjmout na krytí zásob v určité struktuře a výši. [3]

2.3 Členění řízení zásob

- řízení výrobních zásob (materiál, suroviny)

- řízení nedokončené výroby
- řízení hotových výrobků a zboží

Řízení výrobních zásob

Výrobní zásoby jsou zásoby od okamžiku vstupu materiálu do podniku až po jeho odezdání do výroby. Příjem zásob se uskutečňuje obvykle v předem smluvených dodávkových cyklech, výdej zásob do spotřeby je postupný. Není uskutečnitelné stanovit přesnou výši výrobních zásob pro každý den. Pro řízení výrobních zásob se stanoví normativ neboli norma, tzn. kvantum financí, které zajistí optimální hladinu výrobních zásob. [9]

Řízení nedokončené výroby

Kapitál v nedokončené výrobě je vázán od předání daného materiálu do výroby, během celé výrobní procedury až po předání na sklad hotových výrobků. NV je z pohledu likvidity zásob nejhorší skupinou, tzn. že je nejobtížnější tento druh zásob směnit na peněžní prostředky. Z hlediska likvidnosti, ale také proto, že je v této formě zásob vázán notný kapitál, je nutné stanovení jejich potřebného množství. Potřebná výše se zajišťuje stanovením normativu.

Rozlišuje se:

- ***operativní řízení výroby*** – u tohoto způsobu řízení se výše zásob ve výrobě určuje s pomocí individuálních norem ve hmotných jednotkách, rozhodující u NV je určení optimální výrobní dávky.
- ***globální řízení výroby*** – u této metody řízení je rozhodující norma zásob NV vyjádřená v peněžních jednotkách, určuje se zde výše kapitálu, který může být vázán v NV. [9]

Řízení hotových výrobků

Hotové výrobky představují majetek, který je vázán v podniku od momentu předání z výroby na sklad hotových výrobků až po jeho expedici z expedičního skladu podniku. [9]

2.3.1 Účtování zásob vlastní výroby

Zásoby vlastní výroby jsou sledovány obzvláště v účetních jednotkách podniků s výrobní činností. Zahrnuje se do nich:

- nedokončená výroba;

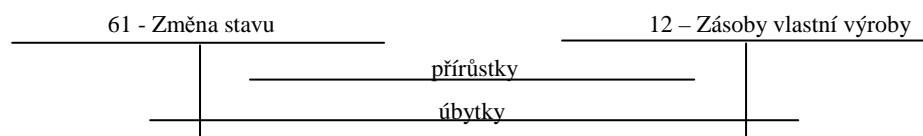
- polotovary vlastní výroby;
- výrobky;
- zvířata.

Účtování zásob vlastní výroby způsobem A

Zásoby vlastní výroby jsou oceňovány ve vlastních nákladech. V účtové osnově je pro ně určena daná účtová skupina 12 – Zásoby vlastní výroby. Přírůstky zásob vlastní výroby účtujeme na stranu MD těchto účtů se souvztažným zápisem na účty 61 - Změna stavu zásob vlastní výroby. Úbytky jednotlivých druhů zásob vlastní výroby účtujeme na vrub výnosových účtů 611 – Změna stavu nedokončené výroby, 612 – Změna stavu polotovarů, 613 – Změna stavu výrobků, 614 – Změna stavu zvířat a ve prospěch účtu 121 – Nedokončená výroba, 122 – Polotovary vlastní výroby, 123 – Výrobky a 124 – Zvířata.

Jednou měsíčně se zpravidla účtuje o přírůstcích a úbytcích zásob vlastní výroby podle způsobu A, kdy dojde k ovlivnění majetkové složky (účty zásob) a výnosů účetní jednotky (účty změn stavů zásob). [1]

Účtování:



2.4 Moderní přístupy řízení zásob

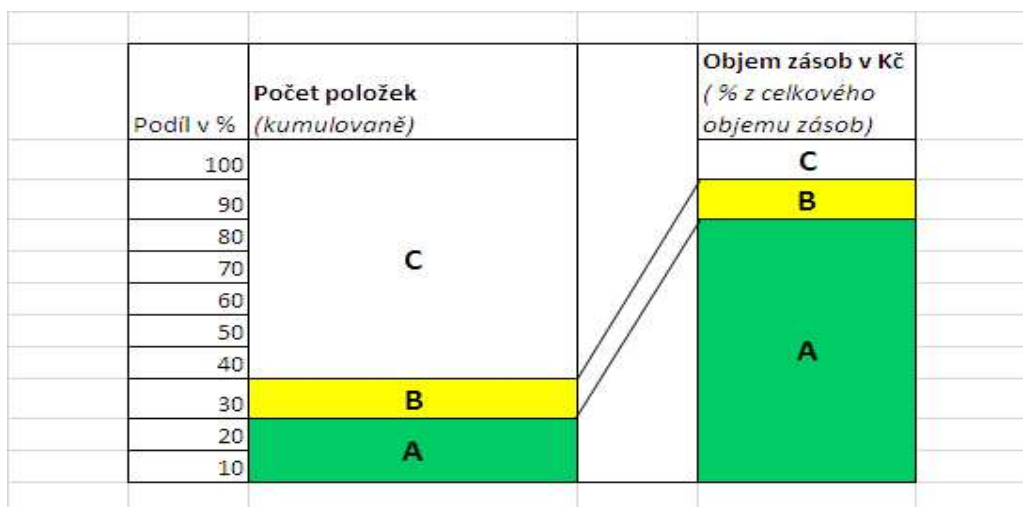
Řízení zásob lze zdokonalit uplatněním některých metod, mezi které patří ABC analýza a také metoda JIT.

2.4.1 Analýza ABC

Metoda ABC vychází z faktu, že věnovat všem druhům materiálů v zásobách stejnou pozornost a sledovat je stejně detailně jednotnými postupy a metodami je obvykle velmi pracné a často neúčelné. Rozdělení materiálových druhů na tři (ABC), čtyři (ABCD), příp. více skupin je výchozím bodem pro uplatnění metody ABC. Nejdůležitějším hlediskem pro členění, které můžeme provádět podle různých kritérií, je zpravidla hodnotový rozsah spotřeby jednotlivých druhů materiálů. Vychází se z poznání, že ve většině podniků

může být pozorována velmi nerovnoměrná hodnotová struktura spotřeby za určité období (rok, čtvrtletí, měsíc). Třídíme-li jednotlivé druhy materiálu podle jejich účasti na celkové výši celoroční spotřeby, rozpoznáme, že existují tři (čtyři) skupiny s tímto uspořádáním počtu druhů a podílu na hodnotě spotřeby:

- A. 5 až 15 % druhů zásob = 60% až 80% podíl na spotřebě
 B. 15 až 25 % = 15% až 25% podíl,
 C. 60 až 80 % = 5% až 15% podíl. [3]



Obr. 1. Graficky znázorněná analýza ABC

2.4.2 Metoda JIT

Při řešení vztahů mezi dodavatelem a odběratelem, především při rozhodování o rozvrhu dodávek, je v posledních letech hodně věnována pozornost využití metody JUST-IN-TIME (JIT). [3]

Tato metoda se objevila nejdříve v Japonsku a jejím hlavním cílem bylo už na samém počátku vytvořit takový systém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, který dává možnost odběrateli udržovat prakticky nulovou zásobu. Pokud se mezi oběma partnery jedná o perfektní spolupráci a koordinaci činností, zásoby u odběratelů se stávají zbytečné, aniž by nepřiměřeně zvýšily zásoby u dodavatele. Vedle menších až nulových zásob se využitím metody JIT dosahuje i zvýšení jakosti a snížení nákladů na odstraňování vad (kontrola je realizována v menších dávkách podle rozvrhu dodávek), zvýšení produktivity práce a větší pružnosti přizpůsobování se potřebám trhu.

Podmínkou úspěšného uplatnění této metody je zajištění přísné kontroly jakosti u dodavatele, zavedení a dodržování rozvrhu pravidelných a naprosto spolehlivých dodávek na místo spotřeby, vybudování dobře fungujícího logistického systému v dopravě a manipulaci s materiálem, řádné uzavření a spolehlivé dodržování smluv o dodávkách, získání vztahů plné vzájemné důvěry, zabezpečení dokonalé vzájemné informovanosti i v operativním managementu atd.

Při rozhodování, zda využívat, či nevyužívat systém JIT, se posuzuje, zda úspory plynoucí z nulových zásob a ze zvýšení kvality jsou vyšší než vícenáklady na dopravu a na motivaci dodavatele k zabezpečení nejvyššího stupně spolehlivosti. [10]

Mezi největší přínosy, které metoda JIT přináší, patří:

- úspora času,
- redukce skladovacích ploch,
- zlepšení kvality,
- větší přizpůsobivost při dodávkách širokého sortimentu zboží nebo služeb. [11]

3 SKLADOVÁNÍ

3.1 Podstata skladování

Jedna z nejdůležitějších částí logistického systému je skladování, které zajišťuje uskladnění produktů (např. surovin, dílů, hotových výrobků) v místech jejich vzniku, mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladované produkce. Sklady skýtají možnost překlenout prostor a čas, výrobní zásoby zabezpečují plynulost výroby v podnicích, zásoby obchodního zboží zabezpečují plynulé zásobování obyvatelstva. [12]

3.1.1 Členění skladů podle funkce v zásobovacím systému

- **obchodní sklad:** typický je velkým množstvím dodavatelů i velkým množstvím odběratelů, základní funkcí kromě skladování je i přeměna sortimentu.
- **sklad odbytový:** jde o určitou formu obchodního skladu, který je umístěn u výroby, charakterizovanou pouze jedním výrobcem a velice malým kvantem výrobků a větším počtem odběratelů, občas jsou tyto sklady také nazývány sklady výrobně odbytovými.
- **sklady veřejné a nájemné:** sklady, které zabezpečují pro zákazníky skladování zboží nebo pronajaté skladové kapacity. V primárním případě zastává sklad skladové funkce podle objednávky zákazníka, tzn. zboží přijímá, skladuje a vydává dle obdržených instrukcí. V sekundárním případě se pronajímá část skladu, obvykle včetně příslušného manipulačního vybavení, a veškeré další činnosti se zbožím si zaopatří zákazník.
- **sklady tranzitní:** typické především umístěním v prostorech velké překládky zboží, tzn. na železničních překladištích, v přístavech apod. Primární funkcí tohoto skladu je zboží přijmout, rozdělit a naložit na transportní prostředek příhodný pro dalšího odběratele a v kvantitě vhodné pro tohoto odběratele.
- **konsignační sklady:** jsou sklady, které odběratel buduje u dodavatele, odběratel má právo zboží odebírat podle své potřeby a v daném časovém odstupu zboží hradí, popřípadě upozorňuje na nutnost sklad doplnit, ovšem zboží je v těchto skladech uskladněno na účet a riziko dodavatele. Konsignační sklady je obvyklé především při zásobování náhradními díly.

- *zásobovací sklady výroby*

3.1.2 Členění podle provedení skladu

- *uzavřené sklady* jsou takové sklady, které jsou uzavřeny ze všech čtyř stran.
- *kryté sklady* jsou sklady, které jsou zastřešené, případně, mají jednu až tři strany, a tím se odlišují od skladů uzavřených. Tyto sklady, také občas nazývané jako přístřešky, fungují pro zboží, které nevyžaduje důsledné udržování teplot, ale potřebná teplota je shodná s teplotou vnější.
- *otevřené sklady* (složiště) – jde o volné skladování zboží na vyhrazeném prostoru.
- *výškové sklady* jsou skupinou skladů, uzavřených, jejich výška je nejčastěji uváděna od cca 8 m.
- *halové sklady* jsou sklady jednopodlažní s výškou obvykle 5–6 m.
- *etážové sklady* jsou sklady, jejichž skladová kapacita je rozložena do dvou nebo více podlaží. [13]

4 DOPRAVA

Doprava je odvětví národního hospodářství, které zabezpečuje a realizuje transportování osob a věcí. V užší koncepci se jedná o cirkulaci dopravních prostředků po dopravních cestách (infrastruktuře). V podnicích pak doprava jako taková zabezpečuje transfer výrobků v prostoru, z místa výroby do místa spotřeby, a zvedá jejich hodnotu. Dále pak ovlivňuje spolehlivost a rychlost, s jakou je tento transfer prováděn. [12]

4.1.1 Silniční doprava

Doprava silniční umožňuje nejrozsáhlejší pokrytí trhu. Je do značné míry flexibilní a její flexibilita je dána hustotou silniční sítě. Pro svou univerzálnost obvykle nejlépe uspokojuje požadavky zákazníků, a z toho důvodu se objem zboží přepravovaného autodopravci neustále zvyšuje. [12]

4.1.2 Železniční doprava

Doprava železniční je dána dopravní cestou tvořenou ocelovými kolejnicemi. Tento druh dopravy vyniká hromadností, podstatným uplatněním tažné síly, rychlostí, pravidelností a na evropském území existuje i dostatečná hustota železniční sítě. Z toho důvodu je vhodná pro uskutečňování hromadných přeprav uvnitř státu i v zahraničí, nejčastěji však na velké vzdálenosti a zejména v mezinárodním měřítku, protože se vyznačuje pravidelností a spolehlivostí. Hlavní výhodou je, že poměrně málo zatěžuje životní prostředí, ve srovnání s dopravou silniční. [14]

4.1.3 Vzdušná doprava

Největším kladem letecké dopravy spočívá v její rychlosti, které samozřejmě odpovídají vysoké nákladě na přepravu. V dalším ohledu je také vyzdvihována její bezpečnost, je považována za nejbezpečnější druh dopravy. Jedná se zejména o dopravu na velké vzdálenosti, která je využívána obzvláště pro dopravu hodnotných věcí, kdy existuje zájem na vysoké rychlosti dodání. [14]

4.1.4 Vodní doprava

Vodní dopravu můžeme rozdělit na vnitrozemskou vodní dopravu a dopravu námořní. Vodní doprava vnitrozemská je příhodná především pro přepravu hromadných nákladů přepravovaných ve velkých kontejnerech. Tento druh dopravy je uskutečňován v mezinárodní přepravě většinou v návaznosti na dopravu námořní, dále nachází uplat-

nění i v přepravě kombinované – s dopravou silniční i železniční. Nevýhodou vnitrostátní vodní dopravy je dána malou hustotou dopravní sítě a zdlouhavostí této přepravy, ovšem na druhou stranu z pohledu ekologie je to nejméně zatěžující druh dopravy. Doprava námořní má všechny výhody dopravy vnitrozemské. Přičemž z ekonomického i ekologického hlediska, zde existují podmínky ještě výhodnější, protože náklady na dopravní cestu jsou minimální. Na druhou stranu je zde problém v podobě ekologických katastrof, kdy dochází k haváriím velkých tankerů převážejících ropu, důvodem je špatný technický stav lodí či nedodržení bezpečnostních pokynů. [14]

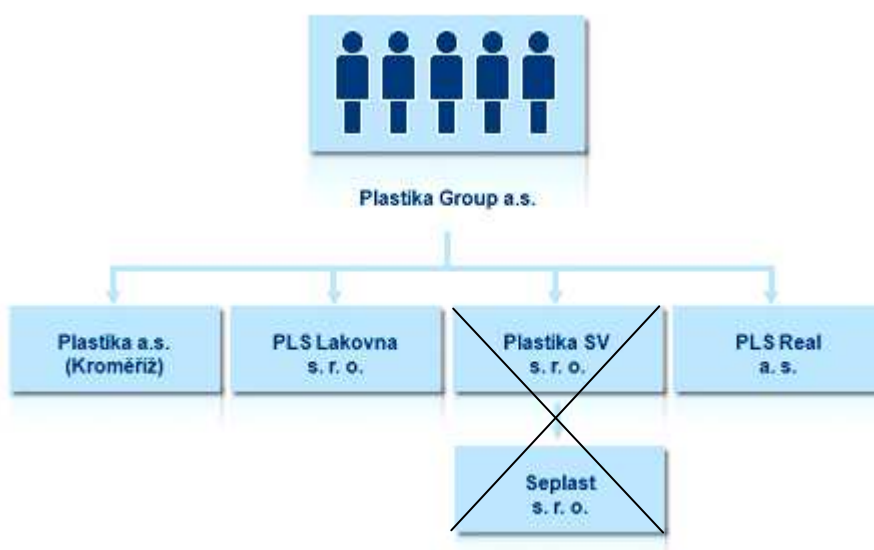
II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Historie a vývoj společnosti

Plastika, a. s. Kroměříž je pokrokovým evropským dodavatelem komplexních služeb, které se týkají náročných plastových komponentů pro průmyslové uplatnění.

Orientuje se především na průmyslové zpracování plastů, výrobu průmyslových plastových komponent včetně služeb předvýrobních, finalizace a řízení výrobních a logistických procesů. Plastika, a.s. v současné době nabízí svým zákazníkům komplexní řešení pro technické výlisky, zahrnující návrh výrobků, konstrukci i výrobu forem, vstřikování, potisk a následnou montáž. Společnost je adaptována na globální prostředí. Zodpovědně podniká a za přední hodnoty pro zákazníka považuje flexibilitu a spolehlivost. Společnost staví na kompetentním motivovaném týmu a trvale rozvíjí systém vzdělání a motivace tak, aby vytvářela atraktivní prostředí pro rozvoj a realizaci osobností a odborných schopností svých zaměstnanců. Akciová společnost Plastika, a. s. zaměstnává téměř 400 motivovaných zaměstnanců ve svém závodě v Kroměříži o rozloze 30 000 m². Je vlastněna firmou **Plastika Group, a.s.** se sídlem v Praze.



Obr. 2. Hierarchie PLASTIKA GROUP, a. s.

V roce 1956 bylo založeno výrobní družstvo invalidů INVA, které se zabývalo výrobou hraček, sportovních potřeb, opravami elektromotorů a laboratorních přístrojů. V roce 1966 bylo výrobní družstvo INVA přejmenováno na výrobní družstvo Plastika, jenž se začalo

zabývat výrobou vzduchotechnického potrubí a průmyslových ventilátorů z plastů, výrobou odpadních tvarovek a také šitím nánosových textilií. V témže roce byly všechny provozovny soustředěny do nově vybudovaného závodu na Kaplanově ulici v Kroměříži a začala se zabývat výrobou větracího potrubí z plastické kůže pro doly a drobnou výrobou z PVC. V roce 1970 Plastika započala dnes již s tradiční výrobou silničních směrových sloupků. Od těchto let se firma orientuje na technologii vstřikování, vyfukování a vakuování. Zpočátku se výroba orientovala na spotřební výrobky, dnes jsou dominantním sortimentem náročné technické výlisky včetně montáží. Certifikát jakosti ISO 9001 byl získán v roce 1992. O dva roky později byla založena s francouzským partnerem společná firma Seplast, s. r. o., která se zabývá výrobou a prodejem plastových průmyslových ventilátorů. Za další 3 roky byla založena s belgickou firmou společná firma Fremach Plastika CZ s. r. o. (výroba technických výlisků a montáže). V témže roce 1997 úspěšně překonává Plastika povodně. O rok později je ve firmě zřízena první automatizovaná linka na výrobu klávesnic. V roce 2003 Plastika, v. d změnila právní formu podnikání a transformovala se do Plastika, a. s. Na konci roku 2003 došlo ke konverzi společnosti Plastika v. d. na akciovou společnost, k převzetí firmy Plastika, a. s. majoritním akcionářem SPV Int., a. s. a k přejmenování SPV Int, a. s. na Plastika, a. s. V roce 2005 bylo rozběhnuto logistické centrum, 2006 svařování ultrazvukem, horká ražba, 2007 cleanroom, 2008 lakovna, v roce 2009 CO₂. V polovině roku 2009 došlo k prodeji Plastyky SV, s. r. o. a PLS Real, a. s.



Obr. 3. Sídlo společnosti Plastika, a. s.

5.2 Identifikační údaje

Obchodní firma:	Plastika, a. s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Kaplanova 2830, 767 01 Kroměříž
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- zprostředkování obchodu,- velkoobchod,- zprostředkování služeb,- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,- výroba plastických výrobků a pryžových výrobků,- nástrojařství,- hostinská činnost,- masérské, rekondiční a regenerační služby.
Statutární orgán:	představenstvo
Předseda představenstva:	Ing. Michal Nosek
Členové představenstva:	Ing. Jiří Gregor, Clive Bateson, Ing. Stanislav Šrámek, Ing. Stanislav Zbranek
Způsob jednání:	Jménem společnosti jednají a podepisují nejméně dva členové představenstva společně.
Základní kapitál:	48 039 300,- Kč Splaceno: 48 039 300, . Kč
ISO:	Certifikovaný systém řízení jakosti dle norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949.
IČ:	26303043

Plastika, a. s. je členem Plastikářského klastru.

5.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti se řídí organizačním řádem společnosti, podnikovými stanovami a platnými právními předpisy.

Společnost spravuje své záležitosti za účasti akcionářů prostřednictvím těchto orgánů:

- valná hromada
- představenstvo
- dozorčí rada.

Nejvyšším orgánem je valná hromada společnosti, tvořena shromážděním všech akcionářů, jenž vlastní určitý počet akcií o určité nominální hodnotě, a tato valná hromada se schází alespoň jednou ročně.

Statutárním orgánem je představenstvo, které rozhoduje o řízení společnosti v období mezi valnými hromadami. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví společnosti prostřednictvím generálního ředitele a odborných ředitelů s podřízenými úseky. Představenstvo volí a odvolává valná hromada. Společnost Plastika, a. s. má 5 členů představenstva, předsedu a čtyři členy představenstva.

Nejméně dva členové představenstva společně mohou jednat a podepisovat jménem společnosti.

Dalším orgánem akciové společnosti je dozorčí rada, která má pravomoc kontrolovat a dohlížet na řídicí orgán společnosti, tedy na představenstvo, má také právo nahlížet do účetních výkazů společnosti.

Činnost společnosti se řídí obecně platnými právními předpisy a vnitřními normami.

Vnitřními normami společnosti jsou:

- stanovy společnosti,
- jednací řád představenstva, aj.

Základními úseky společnosti jsou:

- úsek generálního ředitele
- úsek finanční

- úsek obchodní
- úsek výrobní
- úsek personální
- úsek řízení jakosti
- provozy

Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni ředitelé úseků, vedoucí personálního úseku a pracovníci úseku generálního ředitele.

Úsek generálního ředitele je určen pro zabezpečení úkolů na úseku právní agendy, celkového řízení podnikatelské činnosti společnosti, řízení jednotlivých úseků (řízení ředitelů a vedoucí personálního úseku), zodpovídá za majetkové záležitosti organizace, za strategii a koncepci rozvoje, zajišťuje informovanost představenstva, akcionářů a valné hromady, spisovou agendu, archivaci dokumentů.

Personální úsek rozvíjí především firemní kulturu společnosti v souladu s rozhodnutím představenstva, zabezpečuje kvalifikované pracovníky v termínech a podle potřeb společnosti, zpracovává analýzy potřeb společnosti v personální oblasti a statistiku personální činnosti, zajišťuje agendu související s přijímáním a uvolňováním pracovníků, vede popisy pracovních činností a vede osobní spisy, vede důchodovou agendu, apod.

Úsek řízení jakosti spolupracuje na tvorbě strategií společnosti. Úsek zajišťuje plnění úkolů na základě systému jakosti dle norem ISO, koordinuje a kontroluje tuto činnost, zajišťuje audity, plní úkoly v systému jakosti a EMS, předkládá pro představenstvo a vedení návrhy na zlepšení a opatření, zajišťuje evidenci a její vyhodnocování, vede evidenci reklamací a stížností na nejakost, včetně jejich vyřízení, spolupracuje s ekologem v rámci neustálého zlepšování jakosti a ochrany životního prostředí.

Úsek finanční celkově zodpovídá za financování společnosti, účetní a statistickou agendu, evidenci majetku firmy a mzdovou agendu, daňové záležitosti, zajišťuje inventarizace majetku. Tento úsek zejména spolupracuje na tvorbě strategií společnosti, sestavuje rozpočet (plán) firmy a sleduje hospodářské výsledky, navrhuje opatření ke zlepšení hospodářské situace firmy, navrhuje rozdělení zisku, zajišťuje inventarizaci majetku společnosti, zajišťuje dodržování smluvní, finanční, rozpočtové a evidenční kázně, vede evidenci hmotné odpovědnosti, zodpovídá za čerpání dotací. Dále uplatňuje zásady o odměňování práce, usměrňuje mzdový vývoj, sleduje mzdovou regulaci, vede evidenci dohod o práci, evidenci

přesčasové práce, vede evidenci mezd, kontroluje výkaznictví na úseku mezd, dávek sociálního a zdravotního zabezpečení, srážek. Zajišťuje odvody všech daní, placených firmou, taktéž i daní ze závislé činnosti a pojištění. Provádí platební a zúčtovací styk, vede pokladniční evidenci, realizuje styk s bankami, likvidaci cestovních účtů a výplaty mezd, úvěrovou dokumentaci, apod.

Úsek obchodní spolupracuje na tvorbě strategie společnosti. Zajišťuje celkovou obchodní a marketingovou činnost, zajišťuje vyhodnocování spokojenosti zákazníků, komplexní technickou přípravu výroby, hodnocení a sledování konkurence, zajišťuje dostatek výroby pro maximální využití stávajícího strojního zařízení, apod.

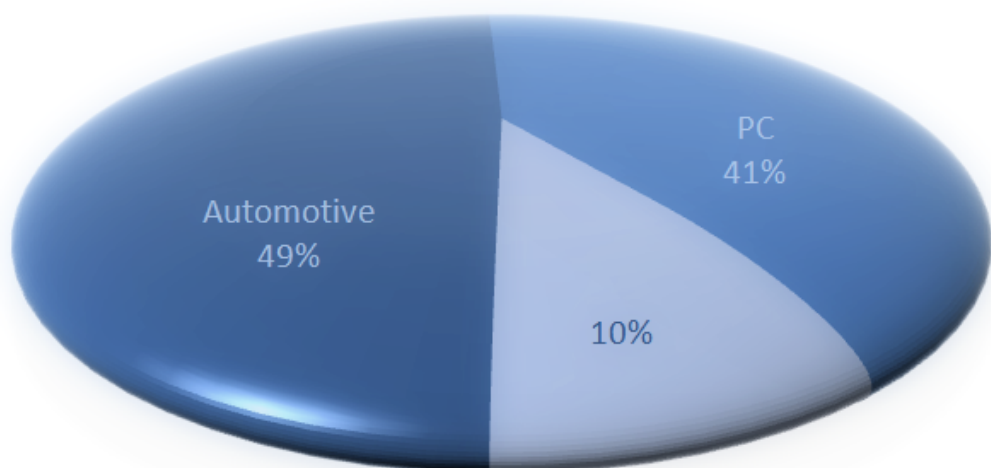
V oblasti marketingu a obchodu zejména provádí průzkum trhu, aktivně vyhledává nové trhy, vede obchodní jednání a udržuje obchodní kontakty, sleduje konkurenci a její postavení na trhu, vede evidenci poptávky a zabezpečuje plnění požadavků zákazníků, uzavírá smlouvy na výrobu, služby a dodávky v souladu se směrnicemi, sleduje jejich plnění, navrhuje zaměření výroby, výrobkovou inovaci, sleduje a vyhodnocuje trendy, zabezpečuje propagaci společnosti a výrobků, inzerci, apod.

Úsek výrobní zabezpečuje výrobu v požadovaném množství, kvalitě a termínech, organizuje a řídí výrobu, logistiku běžného nákupu surovin, materiálů a polotovarů, logistiku zásob hotové výroby, optimalizaci zásob, optimalizaci plynulosti výroby, využití lidských zdrojů, strojů a zařízení, apod.

6 VÝROBA PODNIKU

Plastika, a. s. je moderním evropským dodavatelem komplexních služeb náročných plastových komponentů pro průmyslové aplikace. Podnik poskytuje komplexní služby pro 90 % klíčových zákazníků. Výroba je realizována v Evropě i v Číně.

Akciová společnost Plastika se neomezuje v oblasti komplexních služeb náročných plastových komponentů pouze na jedno odvětví. V podniku existuje členění výroby podle určitých segmentů. Podnik operuje v největší míře v segmentu automobilového průmyslu, v segmentu PC průmyslu a ostatních segmentech, což zahrnuje např. sestavy pro komunikační techniku, sestavy pro domácí aplikace, sestavy pro elektro segment, TV komponenty.



Obr. 4. Segmentace výroby

Zdroj: podnikové materiály

6.1 Automobilový průmysl

Segment automobilového průmyslu je pro podnik Plastika, a. s. nejvýznamnějším segmentem, tvoří 49 % veškeré výroby v podniku. Plastika, a. s. poskytuje výrobu automobilových součástí, což zahrnuje výrobu vstřikovacích forem dle požadavků zákazníka, podle nichž jsou součásti tvarovány. Také zajišťuje služby s výrobou těchto součástí spojené, což znamená jejich následné sušení, lakování, svařování, montáž či laserový potisk. Patří sem i výroba optických dílů ve speciálním režimu (cleanroom). Pokud se jedná o vstřikovací formy, pak je zaručen servis po celou dobu životnosti dané formy.

Vyráběné díly pro automobilový průmysl:

- interiérové díly
- palivové systémy
- zrcátka
- světlometry
- palivové nádrže, kapalinové nádrže
- přístrojové desky

6.1.1 Vstříkování

Vstříkování plastu do vstříkovacích forem je prováděno v oddělené hale, kde je 33 vstříkolisů.

6.1.2 Cleanroom

Cleanroom je čistý, oddělený, samostatný prostor, kde se uskutečňuje speciální režim výroby, který zahrnuje výrobu optických dílů, sušení materiálu, vstříkování transparentních materiálů do forem. V této místnosti se zaměstnanci či jiné osoby mohou pohybovat pouze ve speciálním obleku. Tento prostor je vybaven speciálním strojním zařízením, dvěma vstříkolisy Demag 1350 – 500 se specifickým vybavením.

6.1.3 Lakování

Lakování interiérových automobilových dílů se provádí v prostoru lakovny, jejíž výrobní plocha se rozkládá na 800 m². V prostoru lakovny se nachází pro výrobu nepostradatelná jedna až dvouvrstvá lakovací linka Afotek s robotem, ruční lakovací box, nová laboratoř pro testování lakovaných dílů v sériové produkci. Při lakování se využívají vodou ředitelné nátěrové systémy, čištění povrchu dílů kapalným CO₂. Výrobní kapacita lakovací linky Afotek je 4 mil. ks za rok při třisměnném provozu.

6.1.4 Svařování ultrazvukem

Při svařování ultrazvukem se využívají stroje značky Branson a Hermann. Svařování pomocí ultrazvuku je zajištěno kvalitní spojení různých druhů materiálů, zejména plastových výrobků.

6.1.5 Montáž

Montáž znamená sestavení daného výrobku z jednotlivých komponentů. Montáž se provádí automaticky na montážních linkách i ručně, jedná se zpravidla o montáž:

- zpětných zrcátek,
- komponentů přístrojových desek,
- interiérových automobilových dílů.

6.2 PC průmysl



Obr. 5. Struktura PC průmyslu

Zdroj: podnikové materiály

6.2.1 PC klávesnice

Výroba PC klávesnic v podniku zahrnuje:

- spolupráci na vývoji PC klávesnic a vývoj procesu výroby
- technickou přípravu výroby
- vstřikování dílů
- montáž
- laserový potisk
- elektronické testování klávesnic
- tampoprint
- lakování
- balení

Vstřikování granulátu plastu pro výrobu kláves probíhá na pracovišti vybaveném manipulatorem, kde jsou klávesy po vstříknutí následně kompletovány. Po předcházejícím procesu probíhá ruční montáž klávesnic a následně jejich kompletní elektronické testování. Laserový potisk klávesnic, který zajišťuje vysokou odolnost proti otěru, je dalším krokem výroby. V konečné fázi jsou klávesnice zkompletovány a poslední akcí je zatavení výrobku do fólie.

Jedná se zde především o výrobu obyčejných počítačových klávesnic, ale také o výrobu multimediálních klávesnic, počítačových klávesnic K-370.

6.2.2 Logistické centrum

Logistické centrum se zabývá zejména snížením logistických nákladů zákazníka. Logistické centrum firmy Plastika, a. s. svým zákazníkům může nabídnout celou škálu služeb:

- vyspělé technologie výroby;
- zkušenosti z dlouhodobé spolupráce s významnými firmami, zkušenosti s JIT logistikou;
- výhodnou geografickou polohu, individuální řešení dodávek, spolupráci na optimalizaci výroby, dopravy a nákupu.

Dále logistické centrum nabízí potisk až 16 různých jazykových variant jednoho typu počítačových klávesnic (arabská, ruská aj.). V nedávné době se služby podniku rozrostly o laserový potisk klávesnic, tampoprint, dále se rozšířily o testování, vlastní nákup klávesnic.

6.3 Ostatní výroba

Do ostatní výroby, která dosahuje 10 % z celkové produkce podniku je zahrnována:

- kancelářská technika (díly do kopírovacích strojů a tiskáren);
- komunikační technika (kryty počítačových modemů);
- elektrotechnika (požární hlásič, stykač).

Dále podnik nabízí i další služby, vedle služeb komplexních poskytuje také spolupráci na návrhu forem podle specifických požadavků zákazníka, výrobu forem, spolupráci na návrhu výrobků, testování a měření vyrobených produktů.

7 ZÁSObY PODNIKU

Zásoby podniku jsou závislé na tom, v jakém odvětví firma podniká a zda se jedná o prvotního výrobce či se nachází na konci obchodního řetězce nebo je spojovacím mezičlánkem.

Firma Plastika, a. s. funguje jako výrobce plastových komponentů pro průmyslové aplikace.

Plastika, a. s. je držitelem certifikátu ISO 9001:2008, což je systém řízení jakosti. Certifikát byl vydán společností Lloyd's Register Quality Assurance. Tento systém managementu jakosti zahrnuje činnosti jako výrobu dílů z plastů vstřikováním, jejich lakování, potisk, sváření a montáž. První certifikát byl vystaven 10. června 1996, jeho recertifikace proběhla 6. září 2009, platnost je stanovena do 5. září 2012. Dále je společnost také držitelem certifikátu ISO/TS 16949:2002, EMS dle ISO 14 001:2005, Sony Green Partner.

7.1 Podnikové zásoby

Firma Plastika, a. s. má vysoké hodnoty materiálových zásob a taktéž zvýšenou hodnotu rozpracované výroby. Celkové podnikové zásoby se v podniku člení na:

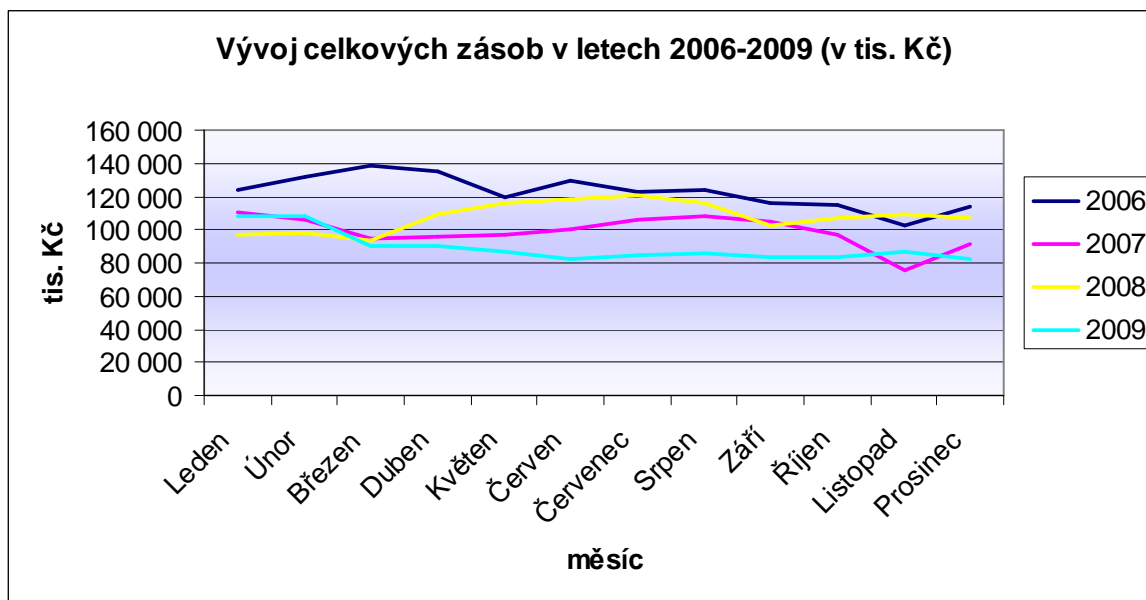
- *materiálové zásoby na vstupu* – jedná se o materiálové zásoby uskladněné ve skladech materiálu v areálu firmy nebo u dodavatele (př. granulát, plastové komponenty, barvy, laky, nebezpečné chemické látky...)
- *rozpracovaná výroba* – (př. přístrojové desky bez laku, klávesnice, bezpečnostní zařízení, elektro zařízení bez potisku, nesvařené přístrojové desky, neotestované klávesnice...)
- *hotové výrobky* – finální výrobky určené k prodeji odběratelům (př. přístrojové desky, klávesnice, zpětná zrcátka, palivové systémy, světlomety, palivové nádrže, interiérové automobilové díly...)
- *zboží* – tímto zbožím, není myšleno zboží v prodejnách, neboť není určeno konečným zákazníkům. Jedná se tzv. vstřikovací formy.

Vnitropodnikové zásoby jsou ve firmě Plastika, a. s. oceňovány dle vnitropodnikových cen, dle úrovní podnikového kalkulačního vzorce.

- *materiálové zásoby na vstupu* – dle nákupních cen
- *rozpracovaná výroba* – dle vlastních nákladů výroby

- *hotové výrobky* – dle vlastních nákladů výkonu
- *zboží* – dle nákupních cen

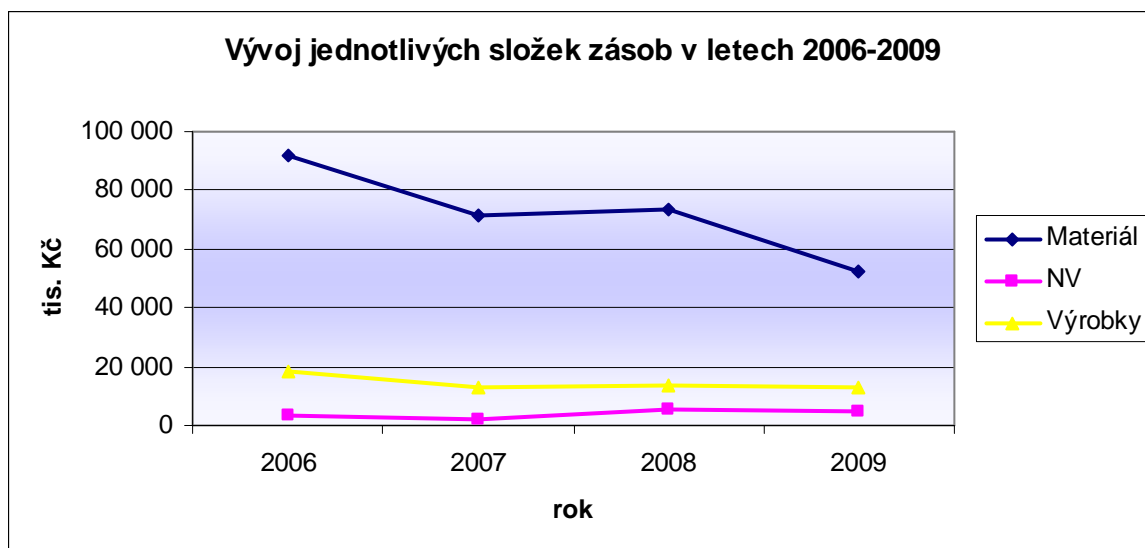
Graf 1. Vývoj celkových zásob v letech 2006–2009 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní

Graf 1. prezentuje vývoj celkových zásob v jednotlivých letech 2006–2009. Křivka demonstrující rok 2006 je nejvýše umístěná, neboť v tomto roce měl podnik velké kvantum materiálu a rozpracované výroby, v březnu tohoto roku byly celkové zásoby nejvyšší za celé zkoumané období. Tato situace je pro podnik velice nevýhodná, protože je v zásobách vázáno velké množství kapitálu. V květnu roku 2006 se ukazuje zřejmá snaha podniku o snížení celkových zásob, avšak záhy na to jsou opět navýšeny, po celý rok hodnota zásob kolísá okolo hranice 125 mil. Kč. Ke konci období se hodnota snižuje na bezmála 100 mil. Kč. Rok 2007 se vyznačuje neustálou snahou o snížení kapitálu vázaného v zásobách, před koncem roku je vidět snížení hodnoty pod 80 mil. Kč. V polovině roku 2008 je vidět navýšení zásob opět na úroveň roku 2006, což není pro firmu příznivé. Pokud se zaměříme na rok 2009, můžeme konstatovat, že se situace kolem celkových zásob stabilizovala a postupně v průběhu roku se firma snažila snižovat zásoby a ke konci období se hodnota pohybovala lehce nad 80 mil. Kč. Tato situace vyjadřuje pozitivní trend, protože v zásobách je vázáno méně kapitálu, z toho důvodu může být tento kapitál využit pro jiné výnosnější účely.

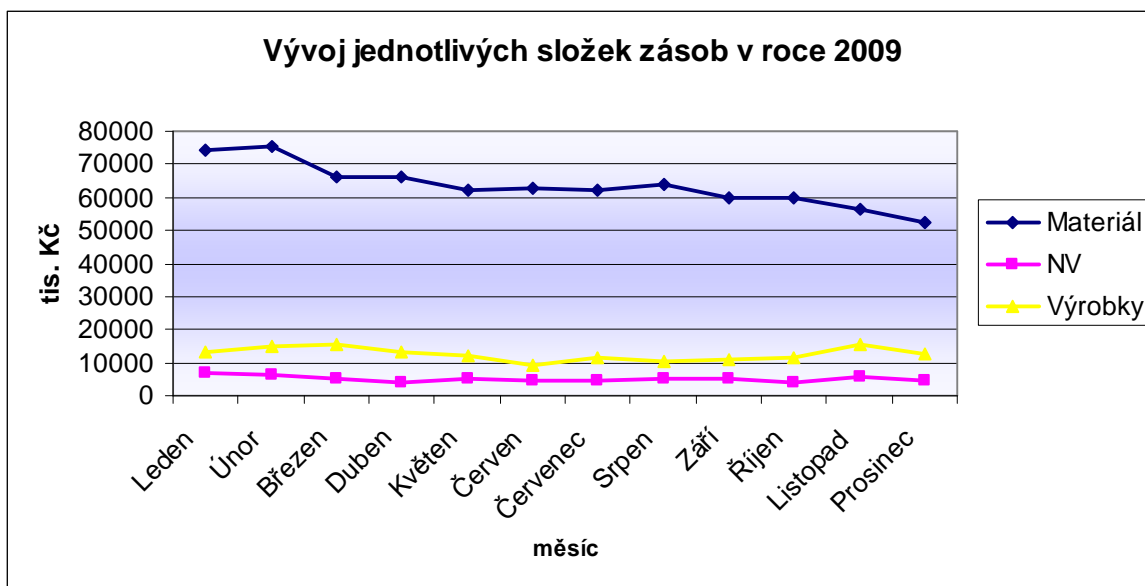
Graf 2. Vývoj jednotlivých složek zásob v letech 2006-2009



Zdroj: vlastní

Z grafu 2. je zřejmá snaha podniku o snížení materiálových zásob, v tomto ohledu se od roku 2006 situace vyvíjí velmi pozitivně, s výjimkou zakolísání v roce 2008, kdy se zásoby opět lehce navýšili. Za sledované období se snížilo množství kapitálu vázaného v materiálových zásobách o 39,5 mil. Kč. Nedokončená výroba se mírně navyšuje od roku 2007, za dané období o 1,5 mil. Kč. Křivka prezentující hotové výrobky se v zadaných letech pohybuje přibližně na stejné úrovni.

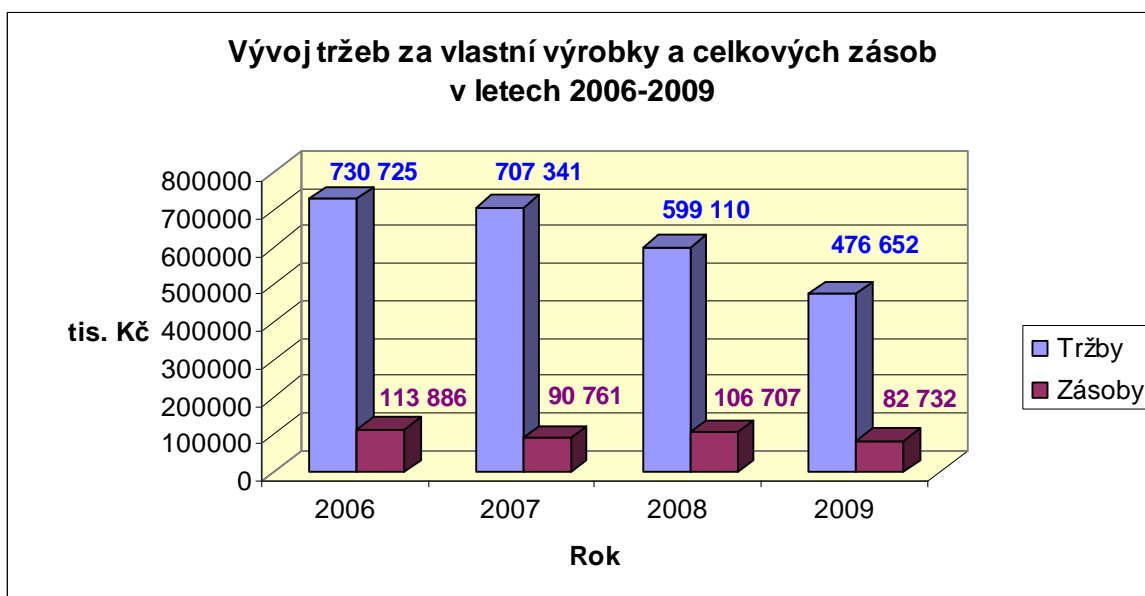
Graf 3. Vývoj jednotlivých složek zásob v roce 2009



Zdroj: vlastní

Graf 3. zprostředkovává pohled na vývoj jednotlivých složek zásob v roce 2009. Křivka představující materiálové zásoby po celý sledovaný rok postupně klesá, hodnota materiálu se snížila od počátku roku skokem o 21,5 mil. Kč. Tato skutečnost je pro podnik velice výhodná, neboť byl uvolněn kapitál pro jiné potřeby. NV se po celý rok pohybuje na téměř stejné úrovni. Hotové výrobky na začátku a konci roku kolísají okolo hodnoty 13,3 mil. Kč, jen v polovině období je tu zřetelný pokles pod 10 mil. Kč.

Graf 4. Porovnání tržeb za vlastní výroby a celkových zásob v letech 2006-2009



Zdroj: vlastní

Graf 4. demonstruje vývoj tržeb za vlastní výroby a celkových zásob v uvedených letech. Hodnoty tržeb ukazují rapidní pokles již od roku 2006, tento pokles je zapříčiněn klesající poptávkou. Výše tržeb také zapříčinila pokles zásob, protože firma nemohla poskytnout tolik kapitálu pro pořízení materiálových zásob a následně také výroba hotových výrobků poklesla.

Tab. 1. Ukazatelé spojení se zásobami v letech 2006-2009

Rok	tis. Kč		Rychlost obratu	Doba obratu (ve dnech)
	Tržby	Zásoby		
2006	730 725	113 887	6,4	56,9
2007	706 941	90 761	7,8	46,9
2008	599 110	106 707	5,6	65,0
2009	476 652	82 732	5,8	63,4

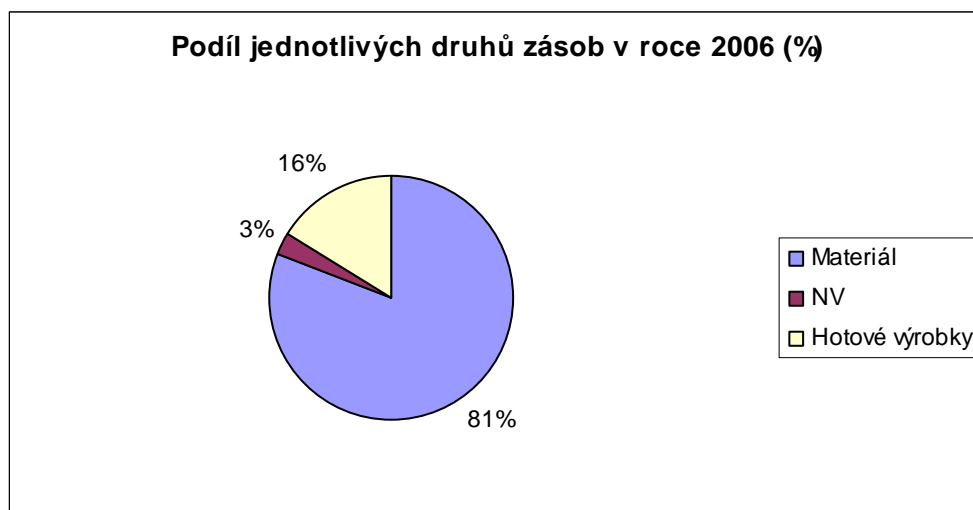
Zdroj: vlastní

Výpočty rychlosti obratu a doby obratu jsou založeny na vzorcích (1) a (2) v teoretické části.

Rychlost obratu zásob neboli obratovost zásob udává kolikrát za rok jsou zásoby využity v podnikání. V podniku Plastika, a. s. v roce 2008 rychlost obratu klesla, následující rok velmi mírně stoupla, pokud však bude pokračovat trend poklesu této hodnoty jako v roce 2008, pro firmu to značí negativní situaci. Všeobecně u tohoto ukazatele platí čím vyšší hodnota, tím lépe.

Doba obratu zásob je vyjádřena ve dnech, udává dobu, po kterou jsou peněžní prostředky vázány ve formě zásob. Obecně platí, že čím nižší je tato hodnota, tím lépe, protože je kapitál co nejdříve uvolněn pro jiné účely či pro nákup nových zásob. Nejkratší doba obratu u daného podniku je v roce 2007, ovšem v dalším roce se doba obratu navýšila o bezmála 20 dnů, což je velmi negativní trend. Tento trend se slabě vylepšil v roce 2009.

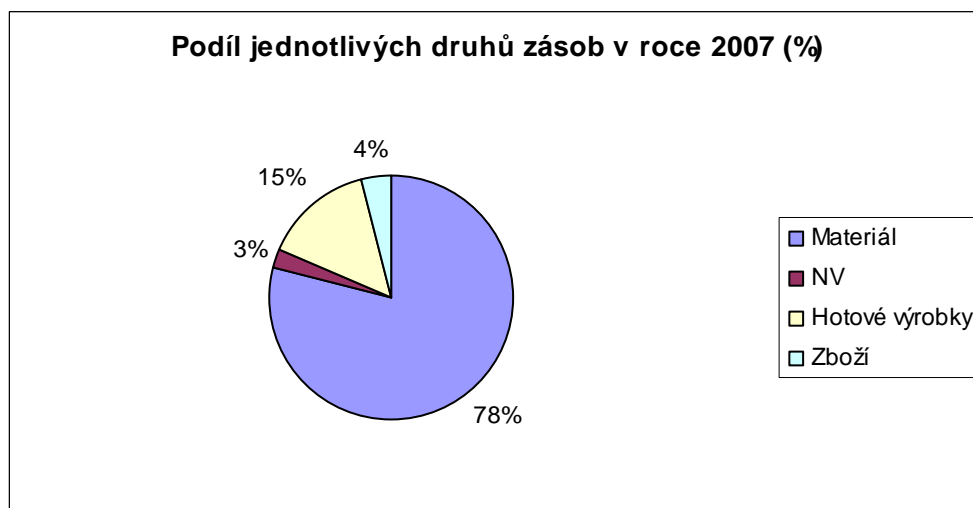
Graf 5. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2006 (%)



Zdroj: vlastní

Pokud se zaměříme na graf 5., můžeme si všimnout, že převažující částí jsou materiálové zásoby ve výši 81 %, což je velice vysoké procento. Hotové výrobky a NV se necelou čtvrtinou podílí na celkové hodnotě zásob.

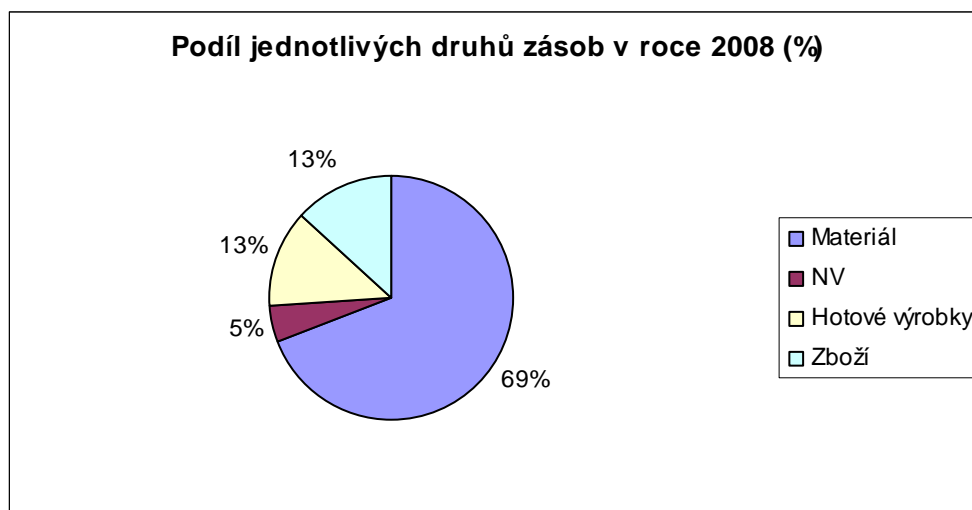
Graf 6. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2007 (%)



Zdroj: vlastní

V roce 2007 se podíl zásob snížil pouze o 3 %, podíly NV a hotových výrobků se pohybují na podobné úrovni jako v předchozím roce. V grafu 6. se objevila položka s názvem zboží s podílem 4 %.

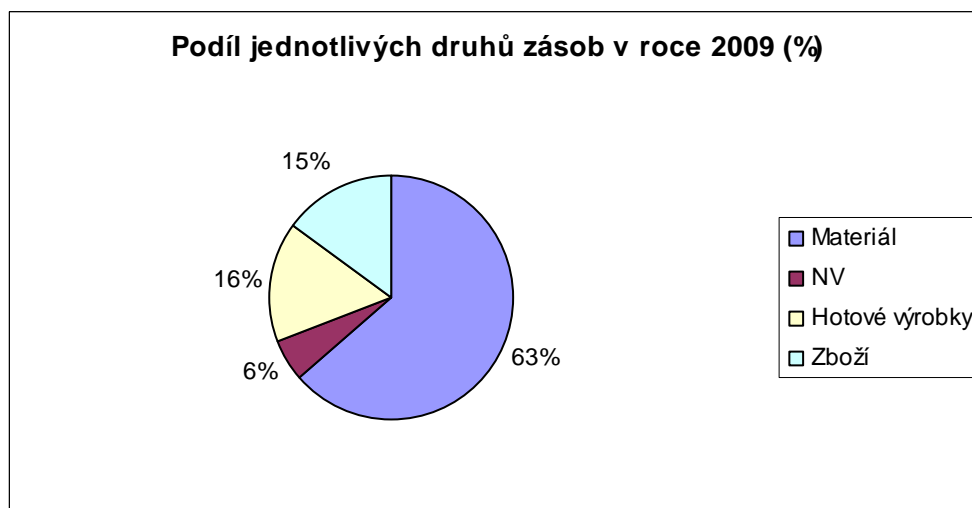
Graf 7. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2008 (%)



Zdroj: vlastní

Graf 7. demonstruje snížení podílu materiálových zásob téměř o 10 %, což je rozhodně pozitivní trend, NV a hotové výrobky se od předchozího roku odchýlily o cca 2 %. Ovšem nastal nárůst podílu zboží o 9 %.

Graf 8. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2009 (%)



Zdroj: vlastní

Část v grafu 8., která znázorňuje podíl materiálových zásob se opět snížila o 6 %, ovšem navýšení podílu se týká, jak NV a hotových výrobků, tak zboží.

Tento nárůst v oblasti zboží je dán tím, že firma začala v roce 2007 nabízet odběratelům i služby spojené se zajištěním dohledu u výroby forem u svých dodavatelů, ty jsou pak využívány pro výrobu produktů daného zákazníka a jsou vedeny v účetnictví jako zboží.

7.2 Materiálové zásoby

7.2.1 Materiálové zásoby na vstupu

Materiálové zásoby mají nejvyšší podíl na celkových zásobách podniku, proto je jim věnována větší pozornost než ostatním složkám zásob. V podniku jsou zaznamenány tyto druhy materiálu:

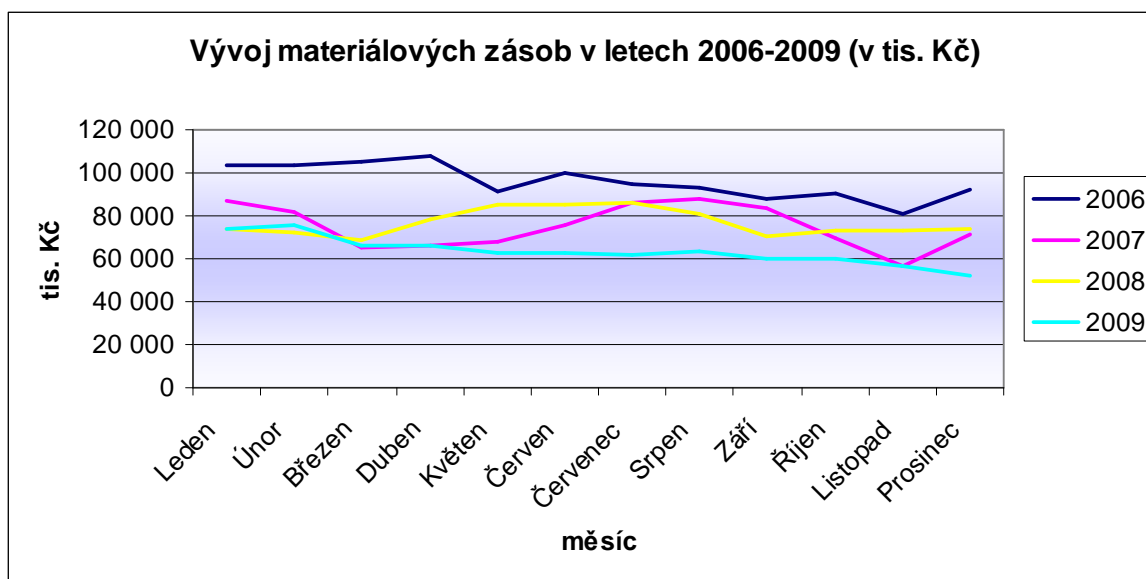
- *přímý (hlavní) materiál*, což je materiál výrobní, vstupuje celou svou povahou do výrobku nebo je určený k související činnosti, je využíván pro sériovou výrobu, např. granulát plastu a plastové komponenty;
- *režijní (vedlejší) materiál*, což jsou pomocné materiály pro podporu výroby či dosažení maximální kvality finálních výrobků (např. laky, barvy, lepicí pásky, prací a mycí prostředky, čisticí utěrky apod.).

Pokud se jedná o nákup materiálových zásob, v tomto procesu figurují následující osoby:

- *Nákupce výrobní logistiky* vyhodnocuje potřebu materiálu pro zajištění plynulosti výroby, vyhodnocuje vhodného dodavatele, objednává potřebný materiál, sleduje dodání a komunikuje s dodavatelem. NVL zajišťuje nákup přímého i režijního materiálu, nebezpečných chemických látek
- *Konstruktér* zabezpečuje nákup forem stejným postupem jako NVL.

Podnik se snaží nakupovat výrobní materiál (granuláty, komponenty) za co nejnižší ceny, s co nejnižšími náklady na dopravu, ovšem za předpokladu vysoké kvality. Značné množství kapitálu je tedy uvázáno ve výrobním materiálu. Pokud se jedná o materiál režijní, tam už nákupce nemusí příliš dbát na co nejnižší ceny, protože se tento materiál nenakupuje v tak velkém množství. Firma využívá metody ABC, pro rozdělení nakupovaného materiálu, podle důležitosti, což znamená, že do skupiny A řadíme již zmíněný výrobní materiál (granuláty, komponenty).

Graf 9. Vývoj materiálových zásob v letech 2006–2009 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní

Graf 9. znázorňuje vývoj materiálových zásob v rozmezí 4 let. V prvním sledovaném roce jsou peněžní prostředky vložené do materiálu dosti značné, nejvyšší za celé sledované období, jde o velmi negativní trend. Navýšení na konci prvních dvou let je z důvodu předzásobení pro další rok. Rok 2007 a 2008 je charakteristický snahou podniku snížit kapitál vázaný v materiálových zásobách, což se vyznačuje kolísáním obou křivek. V roce 2009 už je zřejmý výsledek úsilí o snížení hodnoty uložené v materiálu, to je ovšem také zapříčiněno snížením tržeb, což znamená, že do výrobního materiálu nemohlo být investováno větší množství kapitálu. Pokud bude křivka postupovat dále směrem dolů, je to pro podnik pozitivní situace a je tu možnost využít uvolněný kapitál efektivněji, příp. investovat do nových úspornějších zařízení, nových technologií...

Tab. 2. Srovnání plánu se skutečností u materiálu v letech 2006 a 2007 (v tis. Kč)

	2006			2007		
	Plán	Skutečnost	% plnění	Plán	Skutečnost	% plnění
Leden	100 500	103 185	102,7	83 000	86 541	104,3
Únor	100 500	103 416	102,9	83 000	82 099	98,9
Březen	100 500	105 265	104,7	83 000	65 072	78,4
Duben	100 500	107 676	107,1	75 000	65 725	87,6
Květen	96 000	91 596	95,4	75 000	67 844	90,5
Červen	96 000	100 422	104,6	75 000	75 573	100,8
Červenec	96 000	94 786	98,7	73 000	86 103	117,9
Srpen	96 000	93 432	97,3	73 000	87 526	119,9
Září	92 000	88 150	95,8	73 000	83 141	113,9
Říjen	92 000	90 335	98,2	72 000	69 793	96,9
Listopad	92 000	80 908	87,9	72 000	56 447	78,4
Prosinec	90 000	92 068	102,3	72 000	71 681	99,6

Zdroj: vlastní

Tab. 3. Procentuelní splnění měsíčních plánů v letech 2008 a 2009 (v tis. Kč)

	2008			2009		
	Plán	Skutečnost	% plnění	Plán	Skutečnost	% plnění
Leden	70 000	73 845	105,5	68 000	74 094	109,1
Únor	68 000	72 024	105,9	65 000	75 484	116,1
Březen	68 000	68 996	101,5	65 000	63 063	97,1
Duben	68 000	78 541	115,5	65 000	66 213	101,9
Květen	68 000	85 358	125,5	63 800	62 376	97,8
Červen	68 000	85 183	125,3	63 800	62 450	97,9
Červenec	68 000	86 300	126,9	59 500	62 086	104,4
Srpen	68 000	80 503	118,4	59 500	63 610	106,9
Září	68 000	70 792	104,1	59 500	59 966	100,8
Říjen	68 000	72 624	106,8	59 500	59 637	100,2
Listopad	68 000	72 715	106,9	59 500	56 668	95,2
Prosinec	68 000	73 745	108,5	59 500	52 534	88,3

Zdroj: vlastní

V tab. 2. i tab. 3. je v plánování hodnoty vložené do materiálových zásob zjevná snaha podniku o její snížení. V roce 2007 jsou větší výkyvy ve splnění plánu, z počátku roku zejména v březnu a ke konci roku je skutečnost na velice nízké úrovni oproti plánu, což je zapříčiněno zakázkou přijatou v uvedených obdobích, kdy se spotřebovalo větší množství materiálu než bylo plánováno. V dalším roce můžeme zpozorovat navýšení skutečnosti nad plánem až o 25 %, tzn. velice nevýhodnou pozici pro podnik, váže v materiálu

větší množství kapitálu než bylo plánováno, stalo se tak z důvodu nakoupení velkého množství materiálu s množstevní slevou. Rok 2009 už je, co se týče odchylek od plánu, stabilnější. Tyto odchylky jsou dány zakázkami od menších odběratelů.

7.2.2 Výběr dodavatele

Proces výběru dodavatele

Cílem postupu je volba nejvhodnějšího dodavatele produktu pro zajištění potřeb společnosti zejména plynulosti výrobního procesu.

Vzhledem k uplatnění systému ISO je ve společnosti plně uplatňováno tzv. zákaznické řízení firmy. Znamená to, že většina obvyklých pracovních úkolů vychází z přání a požadavků zákazníků, které jsou dále jednotlivým úsekům, oddělením či pracovníkům definovány a termínovány bezprostředně obchodním úsekem.

Jde o zkrácený postup zadávání úkolů, a to pomocí informací a požadavků bez užití cesty přes nadřízeného pracovníka. Užití cesty, která zahrnuje pomoc nadřízeného se používá jen v případě hrubého neplnění požadavků nebo jde-li o střetnutí termínovaných úkolů nebo priorit. Realizování těchto požadavků bez ustanovení podřízenosti a nadřízenosti se považuje za zodpovědný, správný a podnikavý přístup k plnění úkolů společnosti a jeho neplnění je předmětem ročního hodnocení pracovníka.

Postup výběru dodavatele

Technolog technické přípravy výroby odevzdává požadavky zákazníka na nákup na předvyplněném formuláři, spolu s podklady a informacemi o zákazníkovi a obchodním případu, poptávané množství a kvalita či technická dokumentace apod.. Požadované informace, jsou potřebné ke zpracování poptávky.

Nákupce výrobní logistiky provede kontrolu odevzdaných podkladů a informací z hlediska jejich úplnosti a jasnosti pro jistotu jednoznačné formulace poptávky.

Kritéria výběru dodavatele

Kritéria pro výběr nejvhodnějších dodavatelů ustanoví nákupce výrobní logistiky. Individuálně podle povahy poptávky je pak stanoveno pořadí důležitosti jednotlivých kritérií.

Nákupce výrobní logistiky vypracuje poptávku, uskuteční předvýběr případných dodavatelů, kterým je následně zaslána poptávka zadaná zákazníkem firmy.

Hodnocení dodavatelů

NVL obdržené nabídky zpracovává, vzájemně je porovnává a vyhodnocuje podle zadaných kritérií, seřazených vzestupně podle jejich důležitosti.

Kritéria hodnocení:

- stabilita na trhu,
- technická podpora,
- certifikáty pro systém řízení jakosti,
- certifikáty, atesty,
- dodací termíny (logistika),
- kvalita,
- cena.

NVL provádí pokaždé postupné vyhodnocení každého kritéria mezi všemi dodavatelskými nabídkami, kdy se u každého kritéria vypracovává bodové ohodnocení 1-5, kde 1 je nejlepší hodnota. Po přiřazení bodů u všech kritérií se učiní jejich součet a přiřadí se k jednotlivým nabídkám. V případě rovnosti v hodnocení několika dodavatelských nabídek je uskutečněno srovnání bodů u jednotlivých kritérií podle důležitosti a nakonec je vybrána ta s nižším hodnocením. Do formuláře hodnocení dodavatelů jsou získané body zaznamenávány.

Podle výsledků dosažených při hodnocení dodavatelů jsou dodavatelé zařazováni do následujících kategorií:

- **Kategorie A** „Způsobilý“
Dodavatel zařazen do této kategorie nemá žádné nedostatky a je nadále veden v seznamu dodavatelů.
- **Kategorie AB** „Způsobilý s upozorněním“
Dodavatel zařazený do kategorie „AB“ je upozorněn na nedostatky, a následně vybídnut k vytvoření akčního plánu s uskutečněním nápravných opatření.
- **Kategorie B** „Způsobilý s výhradou“
Dodavatel řazený do kategorie „B“ musí taktéž vytvořit akční plán a do 6 měsíců zajistit nápravná opatření, kdy je následně proveden kontrolní audit.

- **Kategorie C** „Nezpůsobilý“

Dodavatel v kategorii „C“ je automaticky vyřazen ze soupisu uvolněných dodavatelů.

Pokud se jedná o nového dodavatele, nejprve je proveden krátký audit dodavatele. V případě uspokojivého auditu je dodavatel uvolněn do firemního seznamu dodavatelů a dále je hodnocen podle předešlých kritérií.

Hodnocení dodavatelů materiálů pro výrobu je prováděno:

- Granuláty: třikrát ročně (31. 1., 31. 5., 30. 9. daného roku) a je hodnoceno období spolupráce za předchozí 4 kalendářní měsíce.
- Laků: čtyřikrát ročně, (31. 1., 30. 4., 31. 7., 31. 10.) za předchozí 3 kalendářní měsíce.
- Komponentů: jednou ročně, vždy za předchozí kalendářní měsíc.
- ostatní dodavatelé jsou hodnoceni jednou ročně (31. 1.) za předchozích 12 kalendářních měsíců.

Každý dodavatel je povinen podepsat „Dohodu o mlčenlivosti“, a „Nákupní a kvalitativní podmínky dodávek“, pokud není ve smlouvě o dodávkách řečeno jinak.

7.2.3 Účtování materiálových zásob

Účetnictví ve firmě Plastika, a. s. se vede za ÚJ jako celek. ÚJ vede podvojný účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví. Zpracování probíhá prostřednictvím počítačů v síťové verzi IS QI.

Příjem výrobního a režijního materiálu na sklad

Firma nakupuje materiál na fakturu, kdy se toto pořízení účtuje na účet 111 – Pořízení materiálu na stranu MD se souvztažným zápise na účtu 321 – Dodavatelé, dále pak je příjem materiálu účtován vynulováním účtu 111 – Pořízení materiálu a souvztažně je částka připsána na účet 112.x – Materiál na skladě, analytická evidence značí určitý sklad.

Pokud do konce účetního období není přijata faktura k dodanému materiálu, pak je tento příjem zaúčtován na stranu MD účtu 112.x – Materiál na skladě se souvztažným zápisem na účtu 111 – Pořízení materiálu, pokud faktura do konce roku nepřijde, jednorázově se účtuje strana MD 111 – Pořízení materiálu a strana D 389 – Dohadné účty pasivní. Po při-

chodu faktury je zaúčtováno strana MD účtu 389 – Dohadné účty pasivní a strana D účtu 321 – Dodavatelé.

Tab. 4. Přehled nejvýznamnějších dodavatelů výrobních zásob v roce 2009

Položka	Dodavatel	Částka v Kč
Granulát	ASHLAND POLAND Sp. z o. o.	17 212 097
	BASF SE	16 132 258
	CREDUM, spol. s r. o.	12 329 774
	Radka spol. s r. o. Pardubice	7 656 851
	Evonik Rohm GmbH	5 886 700
	VACULA, s. r. o.	5 522 233
	Ticono GmbH	3 993 053
	DuPont de Nemours (Internacional) S. A.	3 198 155
	RESINEX Czech Republic, s. r. o.	2 312 655
	Lifocolor, s. r. o.	1 956 897
Komponenty	Magna Donnelly Auteca AG	13 132 015
	IBEROFONCZ, a. s.	10 476 496
	IE GmbH	4 720 795
	Twist, spol. s r. o.	4 307 356
	DOR, s. r. o.	4 276 324
	TI Automotive GmbH	3 436 520
	Fagerdala Deutschland GmbH	2 910 218
	Starlim Spritzguss GmbH	2 205 470
	TEN Cate Enbi GmbH	2 120 045
	Maag Technic GmbH	2 109 182
Obaly	Fabbro, s. r. o.	5 550 811
	PIERO, s. r. o.	2 290 781
	Georg Utz Sp. z o. o., výrobce plastových systémů	2 057 353

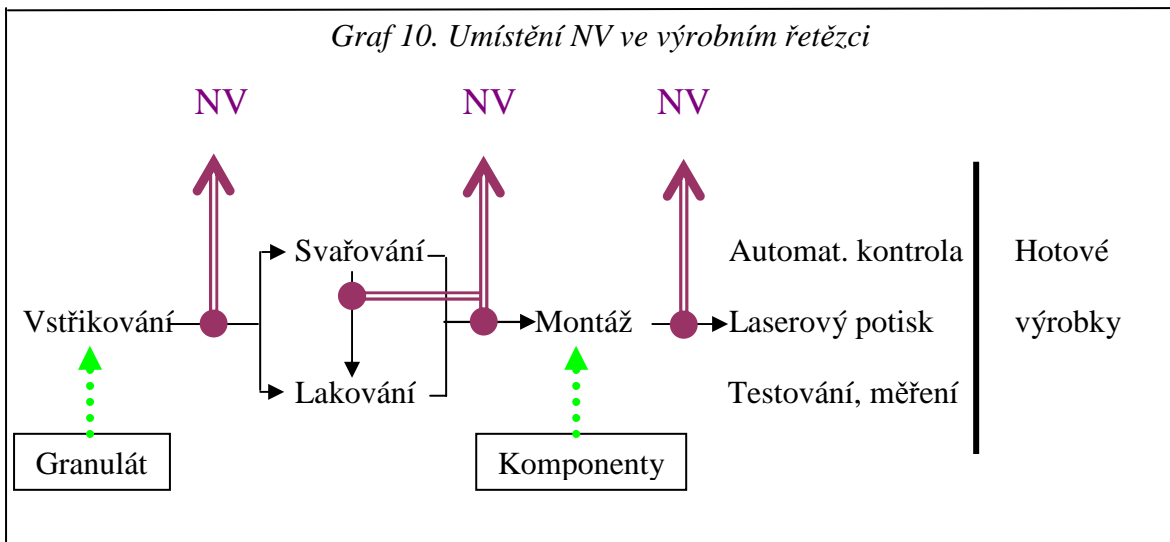
Zdroj: podnikové materiály

7.3 Nedokončená výroba

V podniku Plastika, a. s. je za rozpracovanou výrobu považováno:

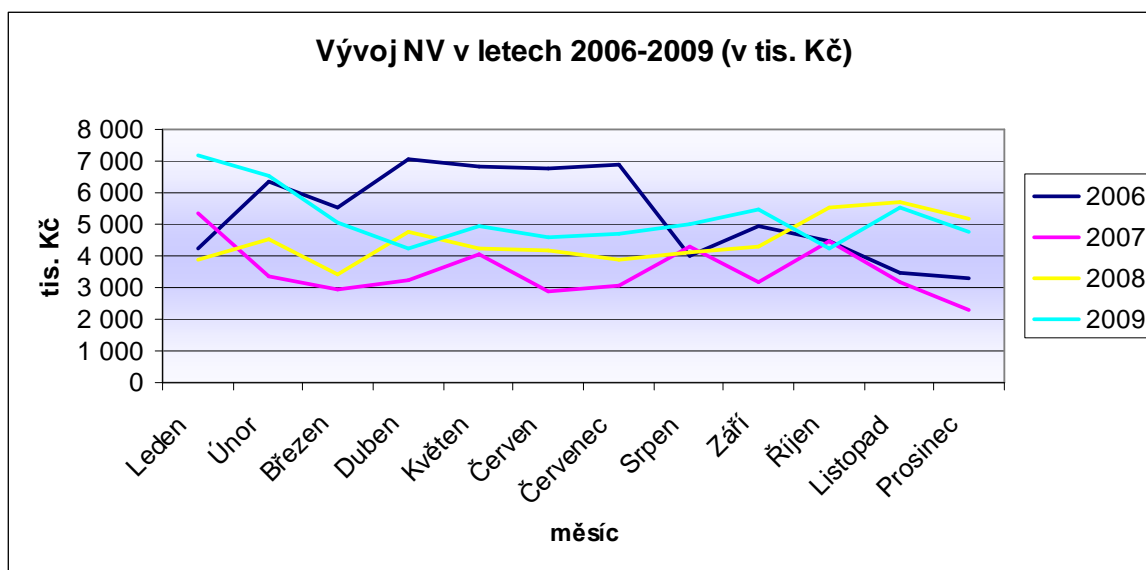
- nenalakované přístrojové desky, klávesnice, bezpečnostní zařízení,
- nepotištěné elektro zařízení,
- nesvařené přístrojové desky,
- neotestované klávesnice apod.

Jedná se o tzv. mezioperační výrobu, kdy NV představuje mezistupeň mezi materiálem a hotovým výrobkem. NV může být znázorněna následujícím grafem:



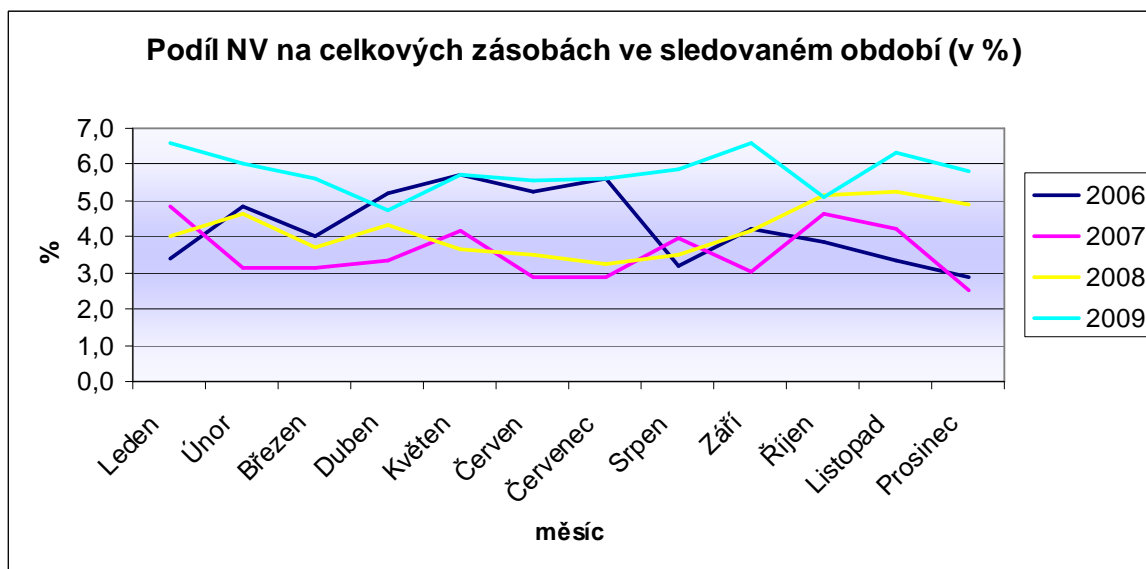
Zdroj: vlastní

Graf 11. Vývoj NV v letech 2006–2009 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní

Graf 12. Podíl NV na celkových zásobách ve sledovaném období (v %)



Zdroj: vlastní

V grafu 11. je demonstrován vývoj NV za 4 sledované roky. Období od dubna do srpna roku 2006 je charakterizováno nejvyšším množstvím kapitálu vloženým do NV, jde o negativní trend, protože by pro firmu bylo velmi těžké uvolnit vložený kapitál. V následujících obdobích jsou křivky kolísavé, ovšem poslední rok se podíl NV na celkových zásobách zase zvyšuje oproti minulým obdobím. Pokud se jedná o procentuální vyjádření podílu na celkových zásobách v grafu 12 je nárůst patrný zejména v posledním roce. Firma

by se měla pokusit v následujícím období snížit finanční prostředky uvázané v rozpracované výrobě.

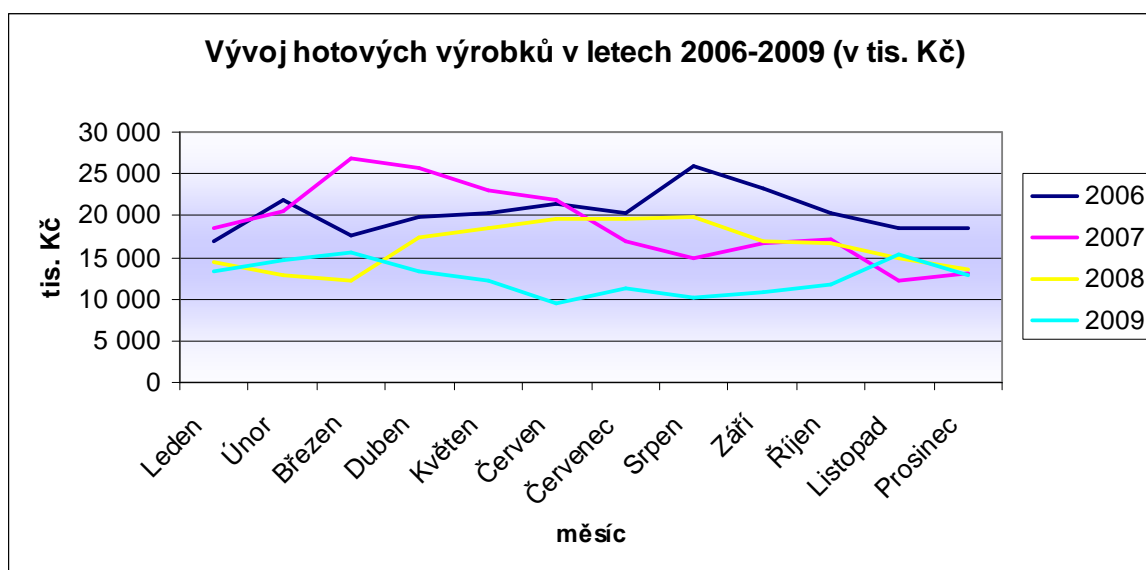
7.4 Hotové výrobky

Hotové výrobky jsou určeny k prodeji odběratelům, zákazníkům. Tyto hotové výrobky jsou umístěny, skladovány v expedičním skladu, kde o nich vede evidenci, jsou zaskladňovány a expedovány skladníkem expedice, ve vyšším měřítku se o tyto postupy zabývá vedoucí expedice a skladů. Jedná se zejména o:

- přístrojové desky,
- klávesnice,
- zpětná zrcátka,
- palivové systémy,
- světlomety,
- palivové nádrže,
- interiérové automobilové díly apod.

Následující graf 13 znázorňuje vývoj výrobků za sledované období 4 let.

Graf 13. Vývoj hotových výrobků v letech 2006–2009 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní

V období let 2006–2008 se křivky pohybují kolísavě v závislosti na velikosti objednávek. Nárůsty objemu výrobků jsou zapříčiněny snahou podniku uspokojit požadavky odběratelů, jenž zadali objednávku na určité množství. Splnění této zakázky se pak projeví v grafu skokem křivkou vzhůru a následně skokem směrem dolů, kdy si zákazník vyzvedne zakázku z firemního expedičního skladu. Rok 2009 se vyznačuje nejnižší hodnotou objemu hotových výrobků za celé sledované období. Tato skutečnost je ovlivněna poptávkou po daných produktech a od tohoto faktu se také odvíjí množství nakupovaného materiálu.

Seznam nejvýznamnějších zákazníků v roce 2009

Tab. 5. Souhrn nejvýznamnějších odběratelů v roce 2009

Položka	Odběratel	Částka v Kč
Přístrojové desky	Continental Automotive Czech Republic, s. r. o.	147 161 966
	Robert Bosch GmbH	4 163 104
	Twist, spol. s r. o.	3 073 803
	PLS Lakovna, s. r. o.	2 886 265
	Continental Automotive GmbH	2 795 234
Klávesnice	Fujitsu Technology Solutions GmbH, CL In-bound	152 628 392
Palivové systémy	TI Automotive GmbH	22 970 923
	Continental Automotive GmbH	6 879 905
	TI Automotive Pamplona, S. L.	6 016 532
	TI Group Automotive Systems Belgium NV	5 864 369
	TI Group Automotive Systems	3 302 581
Zpětná zrcátka	Magna Slovteca, s. r. o.	49 203 524
Televizory	Faurecia Interior Systems Bohemia, s. r. o.	39 839 003
Elektrozařízení	Schneider Electric, a. s.	7 352 049
	Merlin Gerin Alpes S. A. S. Comptabilité fournisseur	2 912 901
Čelní konzola	TRW Automotive (Slovakia), s. r. o.	5 138 287
Bezpečnostní zařízení	Proratio, s. r. o.	4 850 034
Interiérové díly	Faurecia Interior Systems Bohemia, s. r. o.	4 459 833
Osvětlení automobilu	Valeo Autosysteme Sp. z. o. o.	3 046 891

Zdroj: podnikové materiály

7.5 Návrh na zlepšení v oblasti řízení zásob

Na základě provedeného rozboru vývoje celkových zásob i jejich jednotlivých složek za poslední 4 roky mohu konstatovat, že celkové zásoby byly sníženy od začátku sledovaného období o bezmála 28 %, kdy se jednalo zejména o výrobní zásoby. Tato skutečnost ukazuje také závislost na výši tržeb, snížení tržeb by znamenalo pokles množství nakupovaných výrobních zásob. To by znamenalo, že pokud se tržby opět zvýší, vzroste i objem nakupovaného materiálu, proto je pro podnik v oblasti zlepšení řízení zásob důležité, aby tato situace nenastala. Ke konci sledovaných let bylo možné pozorovat navýšení zásob, a to z důvodu předzásobení pro další rok.

Pokud se jedná o zásoby výrobního charakteru, tedy materiálové zásoby, firma by měla důkladněji zvažovat nákupy zvýhodněné množstevní slevou, nakupovat pouze potřebné množství, aby se zde neobjevilo riziko nadnormativních zásob, kdy se vyskytnou zvýšené náklady na skladování a neúčelné vázání kapitálu v zásobách po delší časové období. Firma by měla provést přezkoumání všech druhů zásob. Ve skladech udržuje zásoby, z nichž už se v budoucnu výroba uskutečňovat nebude, neboť poptávka se ubírá jiným směrem. U těchto zásob by bylo vhodné uvažovat o odprodání (se ziskem, se ztrátou). V případě, že bude pravděpodobnost prodeje nepotřebného materiálu se ziskem, bylo by pro firmu velmi výhodné tento obchod realizovat, protože současně se ziskem by se náklady na skladování nadnormativních zásob vynulovaly a přitom by se uvolnil kapitál pro jiné účely.

Podíl NV v posledním roce (rok 2009) je nejvyšší za celé sledované období, což není pozitivním trendem, z hlediska udržení likvidity. Pokud je u NV jistota nedokončení z jakéhokoli důvodu, podnik by se měl rozhodnout, zda ji odprodat podniku se stejným zaměřením nebo využít tuto NV pro inovace, kdy by bylo možné dokončit ji za předpokladu, že podnik bude moci investovat do výzkumu a pokusí se vyvinout inovovaný výrobek, kde by se dala tato NV využít. Hotové výrobky se pohybují na nejnižší úrovni celého sledovaného období, a proto by bylo nejvýhodnější dokončit (snížit) rozpracovanou výrobu a následně navýšit objem hotových výrobků

8 SKLADOVÁNÍ

Výrobní, obchodní či jakékoliv jiné podniky mají potřebu skladování, ať už zboží, výrobků, polotovarů či materiálu. Ve výrobních podnicích je naprostou nutností používání skladů, zejména kvůli zabezpečení plynulosti výroby. Jiným důvodem je možnost okamžité reakce na rychle rostoucí poptávku, čímž podnik může získat nové odběratele, nebo v případě opačném ztratit stávající zákazníky.

8.1 Využívané sklady

Podnik Plastika, a. s. je výrobcem, dodavatelem plastových komponentů, a jako takový výrobce využívá větší množství skladů různých druhů, jak už podle funkce v zásobovacím systému, tak dle provedení.

Pokud se jedná o sklady podle funkce v zásobovacím systému, podnik využívá sklady nájemné, s tím, že část skladovacích prostor je pronajato formou outsourcing skladování.

Mezi další podnikem využívané sklady patří sklady tranzitní formou tzv. logistického centra, kdy část v Číně nakoupených PC klávesnic se za podpory tohoto LC dále prodává přímo zákazníkovi.

Výjimkou mezi sklady využívanými firmou Plastika, a. s. nejsou ani sklady konsignační, a to na třech různých místech:

- v areálu podniku Plastika, a. s. sklad provozován pro zákazníky;
- v místě zákazníka;
- v místě dodavatele.

Obchodní sklad v podniku zřízen není, protože firma není dodavatelem finálních produktů.

Dle provedení skladů jsou využívány všechny druhy skladů vyjma etážových.

Podnik Plastika, a. s. má ve svém areálu v Kroměříži zřízeny sklady, které jsou ve vlastnictví firmy a nacházejí se v bezprostřední blízkosti z důvodu plynulosti výroby a překládek ze skladu do skladu.

V podniku fungují tyto sklady:

- sklad vstupního materiálu a komponentů,
- sklad polotovarů,

- sklad hotových výrobků,
- sklad obalů,
- sklad nebezpečných látek,
- sklad barev,
- sklad laků.

8.2 Skladové hospodářství

Skladník vstupního skladu je osoba zajišťující a odpovědná za skladování materiálů dle platných norem a pravidel, kontrolu skladovaných množství, jejich výdej a evidenci o jejich pohybech.

Postup při nákupu materiálu a jeho následného převzetí na sklad

Při nákupu materiálu nákupce vychází z každodenního vyhodnocení potřeby materiálu pro zajištění plynulosti výroby s ohledem na dodací podmínky a dodací termíny dodavatelů, dále musí brát zřetel také na informace plánovače výroby o zvýšené spotřebě. Nákupce vystaví objednávku a zašle ji dodavateli. Skladník vstupního skladu provádí kontrolu dodaného produktu dle dodacího listu, což zahrnuje také kontrolu správnosti dodávky, neporušeného balení a množství (zda dodací list odpovídá skutečnosti). Skladník umístí dodávku do prostoru vyhrazeného pro materiál určený k vstupní kvalitativní kontrole. Dále musí být provedeno ověření průvodní dokumentace (tj. materiálový list, atest kvality, bezpečnostní list aj.). V případě nevyhovující dodávky, tzn. při zjištění neshody mezi dodacím listem či průvodní dokumentací a dodávkou, je skladníkem nahlášena oddělení nákupu výrobní logistiky. Nákupce pak neshodnou dodávku reklamuje u dodavatele, jako taková je uložena do reklamačního skladu. Vyhovuje-li dodávka všem kvalitativním i kvantitativním požadavkům, skladník vstupního skladu jej uloží na základě příjemky materiálu do skladu vstupního materiálu takovým způsobem, aby byl při vyskladnění dodržen systém FIFO. Záznam o přijetí nové dodávky materiálu na sklad musí být uveden na informační tabuli.

Výdej materiálu ze vstupního skladu a zpětný příjem

Účetní výrobního provozu vystaví pro zajištění plynulosti výroby požadavek na vydání materiálů, polotovarů. Skladník na základě požadavku zajistí výdej ze skladu a zajistí uložení materiálu do určeného prostoru na provoze, tzv. zóna pro umístění materiálu. Skladník

je povinen vydávat ze skladu jen požadované množství materiálu, polotovarů. V případě, že je nutné rozdělit dodanou dávku materiálu na skladě, musí být provedeno označení jak části materiálu určeného pro provoz, tak musí být označen zbytek materiálu na skladě.

Pokud výrobní provozy nebo kdokoliv jiný vrací do vstupního skladu neupotřebený materiál, pak musí být vrácen řádně zabalen a označen způsobem, jak byl vydán. Je provedena kontrola označení a stavu balení. Pokud materiál, polotovar nesplňuje podmínky jako při výdeji, nesmí být přijat zpět. Materiál je znovu zvážěn a přeznačen. Skladník smí naskladnit vrácenou položku jen na pokyn pracovníka vstupní kontroly.

Výdej materiálu ze skladu režijního materiálu

K výdeji materiálu ze skladu režijního materiálu je oprávněn pouze předák skladu vstupního materiálu, v případě jeho nepřítomnosti je pověřen zástupce. Předák skladu vydává materiál na základě vystavené a podepsané žádanky na výdej materiálu, která je pak předána účetní vstupního skladu. Na základě této žádanky se provádí odpis položek ze skladových karet v IS. Odpis je prováděn třikrát měsíčně. Inventura skladu režijního materiálu je prováděna jednou za 3 měsíce, nevyžaduje-li situace jinak.

Vystavení žádanky je oprávněn podepsat mistr výrobního provozu, vedoucí provozu nebo vedoucí příslušného úseku.

Příjem a výdej hotových výrobků z expedičního skladu

Manipulant výrobního provozu převezve hotové výrobky do prostoru určeného pro jeho uložení před odvozem do expedičního skladu, kde se provede zaúčtování hotové výroby. Skladník expedice odebírá zboží z daných prostorů a v případě nutnosti společně s hotovými výrobky dostane i patřičnou dokumentaci, provádí vizuální kontrolu, ověřuje řádné balení a označení a zda-li je zboží označeno uvolněním k výstupní kontrole. Skladník expedice zaváží zboží do skladu, ukládá informaci o přesné pozici zaskladnění do IS.

Hotové výrobky jsou expedovány na základě výdejky (tzn. pokyn k expedici), kterou v závislosti na objednávkách zákazníků a dle uvedených termínů dodávek zadává prodejce výrobní logistiky. Skladník expedice je povinen vydat množství výrobků uvedeného na výdejce, je zodpovědný za jejich naložení a předání dokumentace dopravci, včetně předávacích podpisů. Dále je povinen zadat informace o výdeji hotových výrobků ze skladu expedice do IS.

Obecné pokyny pro skladování

- Pracovník vstupní kontroly odpovídá za označení materiálu, polotovarů materiálovým štítkem.
- Ukládat a manipulovat ve skladech smí pouze osoby zaškolené a k tomu určené (např. skladník vstupního skladu, skladník expedice, manipulant...)
- Teplota skladování se musí pohybovat v rozmezí od +5 do +50 °C. Skladníci jsou povinni každý pracovní den provést kontrolu teploty a následně ji zaznamenat. Kontrola se provádí v době od 06.00 do 07.00 hodin. Jestliže není dodržen teplotní limit, je skladník provádějící kontrolu povinen tuto skutečnost sdělit pracovníkům výrobní logistiky, kteří musí tuto událost řešit.
- Při výdeji materiálu, polotovarů popř. hotových výrobků je nutno dodržet zásady FIFO, tzn. první do skladu, první ze skladu.
- Neoznačený materiál, polotovar nelze vydat do výroby. Pokud se vydává část dodávky, skladník je povinen označit tuto část ve spolupráci s pracovníkem vstupní kontroly.
- Manipulace a uložení v provozech se řídí pokyny uvedených v technologických postupech.
- Technologické předpisy pro skladování v expedičním skladu musí být kdykoliv k dispozici na pracovišti ve skladu.
- Doba skladování hotových výrobků a materiálů je sledována přes roční inventuru. Položka, která je uložena déle než dva roky je dílčí inventarizační komisí zachycena inventurou jako dlouhodobě skladovaná a označena červenou etiketou. Tyto výrobky musí posoudit pracovník úseku řízení jakosti ve spolupráci s pracovníky výrobní logistiky.
- Ochrana výrobků během skladování a dopravy je zajištěna vhodnými obaly a musí být dodržována pomocí předepsaných způsobů manipulace a přepravy, aby nedošlo ke zhoršení jejich jakosti a zhoršení kvality životního prostředí.

8.3 Návrh na řízení v oblasti skladování

Podnik by měl pro zlepšení řízení v oblasti skladování optimalizovaně rozmístit zásoby ve skladech dle potřeby. Pokud jde o expediční sklad, je důležité rozmístit zásoby takovým

způsobem, aby byly dostupné pro plynulé vyskladnění do nákladních automobilů bez zbytečných prostojů, což bude výhodné zejména z hlediska úspory času.

Pro vylepšení orientace na skladech může dopomoci označení zásob čárovými kódy. Tyto kódy by bylo taktéž výhodné sjednotit s označením zásob od nejvýznamnějšího dodavatele, což by bylo prospěšné pro jednodušší identifikaci zásob ve skladu při příjmu nové dodávky.

Dále bych doporučila provádět častěji kontroly rozmístění zásob ve skladu a namátkové kontroly, zejména u položek, kde jsou nejčastěji zjišťovány nesrovnalosti (kvantitativní i kvalitativní). Pro snížení nákladů vyplývajících z těchto kontrol je příhodné realizovat je v termínu objednávky, kdy je na skladu nejméně zásob.

9 DOPRAVA

Podnik využívá dopravu silniční, leteckou i námořní. Nejužívanějším způsobem dopravy je přeprava silniční, kde je používáno, jak transportu s využitím vlastních dopravních prostředků, tak pronajatých dopravních prostředků od externích přepravních firem. U zásilek, jež jsou pokládány za spěšné nebo je jejich doručení omezeno velice krátkou dobou dodání, je využívána zejména letecká přeprava. Pokud se jedná o dopravu námořní, tento způsob přepravy je běžně aplikován v případě nákupu v Číně.

Nákup dopravy patří do kompetence vedoucího expedice a skladů. Služby přepravních firem jsou nakupovány na základě požadavků oddělení nákupu a oddělení prodeje výrobní logistiky.

9.1 Doprava vnitropodniková

Podnik Plastika, a. s. má areál situován na okraji města Kroměříže ve směru na Chropyni. Vstupní sklad materiálu a komponentů je umístěn takovým způsobem, aby byl nablízku výrobním halám, nástrojárně. Všechny budovy jsou propojeny sítí komunikací, aby bylo možno bezproblémového provozu pro všechny druhy vnitropodnikové dopravy.

V areálu jsou používány zejména:

- vysoko zdvižné vozíky,
- paletové vozíky,
- dopravníky.

Samozřejmostí je ruční manipulace ve skladech i mezi nimi.

9.2 Soukromá doprava

Jako každá výrobní firma i Plastika, a. s. využívá služeb soukromých přepravních firem. Podnik však operuje v mezinárodním měřítku, z toho důvodu je pro firmu nutností využívání soukromých dopravců, jež vyhovují kritériím výběru přepravních firem a všeobecným podmínkám.

9.2.1 Výběr přepravních firem

Vedoucí expedice a skladů vede evidenční seznam přepravních firem a realizuje jejich pravidelné hodnocení.

Kritéria výběru přepravních firem

Výběr přepravních firem podléhá těmto kritériím:

- cena za služby spojené s přepravou,
- termíny přepravy,
- rychlost přepravy,
- pojištění dopravy,
- kontakt s řidičem,
- avizování přepravy,
- kvalita přepravy s ohledem na náklad a životní prostředí,
- přejímací podmínky,
- dostupnost / volná kapacita dopravce.

Všeobecné podmínky přepravovaného zboží z *Plastiky, a. s.*

1. Přepravní firma musí vlastnit dopravní prostředky na takové úrovni, aby vlivem poruchy či neuspokojivého technického stavu vozidla nedošlo ke zpoždění vykládky termínovaných zásilek. Vozidla musejí být ekologická a musí odpovídat těm nej-
přísnějším standardům.
2. Komunikace je velmi důležitá a proto musí být řidiči na takové úrovni, aby jakéko-
liv dorozumívání ve firmě při nakládkách a vykládkách bylo vždy bezproblémové.
3. Dopravní prostředky musejí být k nakládce vždy přistavována včas podle časového
plánu zákazníka. Jakékoliv opoždění je nutno hlásit dopředu, aby při nakládkách
mohly být provedeny časové úpravy rozpisu nakládek.
4. Během přepravy musí být bezpodmínečně zajištěna bezpečnost přepravovaných vý-
robků, kdy skladník dle pokynů vždy koordinuje nakládku. Zboží je nutné na vozi-
dle uložit a zabezpečit takovým způsobem, aby během přepravy nedošlo k posunutí
nebo k pádu přepravovaných produktů. Vozidla musejí být udržována čistá,
aby nedošlo k zaprášení zboží. Jestliže skladník zjistí, že vozidlo je z jakéhokoliv
důvodu znečištěné, nakládku neprovádí a okamžitě informuje svého nadřízeného.
5. Patřičné doklady obdrží řidič v kanceláři fakturace až po naložení produktů do pře-
pravního prostředku. Řidič je povinen při nakládce spolupracovat po všech strán-

kách a zároveň počítat naložené palety popř. kartony. Následně v kanceláři fakturace potvrdí souhlas s přepravovanými jednotkami svým podpisem.

6. Vzhledem k přepravovaným výrobkům musí řidič při jízdě vždy dbát zvýšené opatrnosti. K povinným součástem výbavy každého řidiče patří mobilní telefon, kterého využívá pro informování svého nadřízeného o všech problémech nebo může kontaktovat přímo firmu, která zboží odesílá. Pokud dojde z nějakých důvodů k zastavení vozidla (porucha, neprůjezdnost silnice v důsledku špatného počasí, ...), musí být informace o vzniklé situaci sdělena odesílající firmě. Vše ostatní nadále probíhá dle nouzového plánu.
7. Při vykládce řidič opět spolupracuje s pracovníky, kteří provádějí vykládku. Po vyložení má povinnost si nechat řádně potvrdit připravený dodací list. Jestliže se vyskytnou při přebírání zboží nějaké problémy (př. chybějící množství produktů popř. jiný důvod), ihned musí o tomto informovat odesílající firmu. Na dodacím listě pak musí být vyznačeny a popsány vzniklé problémy.
8. Každá přepravní firma, která přepravuje zboží společnosti Plastika, a.s., musí mít přepravované zboží pojištěno na částku nejméně 1 mil. Kč.

Objednávky přepravních služeb

Při objednávání dopravních služeb vedoucí expedice a skladů rozlišuje, zda jde o opakující se přepravu výrobků do stálých míst (států) nebo se jedná o přepravu produktů do míst, kde podnik materiál ještě neodebíral či neexpedoval hotové výrobky. Doprava do stálých míst je zabezpečena celoročními objednávkami na přepravu. Doprava do míst nových je pak zabezpečována jednorázovými objednávkami přepravy.

Obsah celoročních a jednorázových objednávek

Objednávka musí obsahovat:

- název přepravní společnosti,
- předmět přepravy,
- místa (státy) přepravy,
- cenu přepravy za km u celoročních objednávek a cenu za přepravu včetně služeb u jednorázových přeprav,
- přepravní podmínky,

- termíny přepravy (pokud jsou známy),
- doba přepravy,
- pojištění přepravovaného zboží či materiálu,
- kvalitativní podmínky přepravy včetně vlivu na životní prostředí,
- přejímací podmínky,
- sankce za nedodržení podmínek.

Incoterms 2000

Podnik, co se týče dopravy, se řídí souborem norem zvaných Incoterms 2000.

„Incoterms je soubor právních norem a je závazný pro strany kupní smlouvy, pokud se na ně tyto strany v textu smlouvy odvolávají. Incoterms určují vztahy mezi kupujícím a prodávajícím, ale jenom otázku přechodu nákladů a rizik z prodávajícího na kupujícího.“

„Plastika, a. s. řeší dopravu vždy dle Incoterms 2000. Prvním způsobem je EXW = Ex Works, tato doložka představuje minimální závazek prodávajícího, neboť jeho povinností je pouze dát zboží k dispozici kupujícímu v dohodnutém místě (obvykle ve svém závodě) a datu. Proávající není povinen nakládat zboží do dopravního prostředku, který si musí zajistit pro odběr kupující, ani obstarat celní odbavení v exportu a zaplatit náklady s tím související. Druhým způsobem je DDU = Delivered Duty Unpaid, obsahuje maximální závazek ze strany prodávajícího, který splní své povinnosti dodáním celně neodba-veného a nevyloženého zboží do ujednaného místa určení.“ [16]

9.3 Návrh pro zlepšení v oblasti řízení dopravy

Z hlediska vnitropodnikové dopravy by bylo výhodné snížit bezdůvodnou manipulaci mezi provozy, což zapříčiní zvýšení produktivity a snížení nákladů na manipulaci. Dále bych doporučovala zajistit častější hodnocení přepravních, z důvodu kontroly schopnosti plnit v delším časovém horizontu smlouvené zakázky. Jelikož firma využívá jen služeb soukromých dopravců, bylo by vhodné zakoupit menší přepravní nákladní automobil, kterého by se využívalo při přepravě menších zakázek.

ZÁVĚR

Má bakalářská práce byla zacílena na řešení problémů souvisejících s řízením zásob v podniku Plastika, a. s. se sídlem v Kroměříži. Firma je evropským dodavatelem náročných plastových komponentů, k nimž poskytuje komplexní služby od zajištění vstřikovacích forem pro tvarování plastů až po její konečnou dopravu do sídla zákazníka.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem provedla literární průzkum zdrojů, které mají vztah k danému tématu. Zabývala jsem se významem zásob, jejich členěním, řízením, ukazateli aktivity, skladováním a dopravou.

V praktické části jsem popsala charakteristiku firmy Plastika, a. s., její organizační strukturu, výrokový sortiment podniku, skladové hospodářství, využívanou dopravu. Ovšem hlavním cílem bylo, na základě rozboru informací o podniku a na základě analýzy stavu a vývoje zásob, vyhodnotit problémy, se kterými se podnik potýká ve sledovaném období, se zaměřením zejména na výrobní materiál a NV a následně navrhnout doporučení či řešení zjištěných nedostatků v řízení zásob.

Prvním krokem bylo získat dostatek informací o podniku a následně provést analýzu celkových i jednotlivých druhů zásob. Na základě těchto získaných informací jsem vydedukovala, že podnik se potýkal na začátku sledovaného období s nadnormativními zásobami výrobního materiálu. Postupem času se hladina objemu materiálových zásob začala snižovat, samozřejmě zde byla snaha podniku snížit materiálové zásoby, ovšem tato změna nastala především v závislosti na tržbách, které ve sledovaném období klesly o bezmála 254. mil. Kč, což zapříčinilo úbytek zdrojů určených pro nákup výrobního materiálu, jehož objem taktéž klesl o 39 mil. Kč. Proto je zde reálná možnost, že s růstem tržeb v dalších obdobích bude stoupat i objem materiálových zásob. Z toho důvodu by se měl podnik již nyní snažit předejít této možné prognóze ve vývoji výrobních zásob, a to zejména důkladným zvážením nákupů zásob s množstevní slevou, neboť část těchto zásob, které zůstanou nevyužity na skladě, podniku způsobují skladovací náklady a vážou finanční kapitál, který by mohl být využit účelněji (na zmodernizování provozů, výrobních zařízení, ...). V podniku se taktéž objevují zásoby, které již podnik pro výrobu nevyužije, zde bych doporučila odprodat tento druh zásob. V případě odprodeje se získá ziskem, podniku odpadnou skladovací náklady, uvolní se vázaný kapitál a získá finanční prostředky ve formě zisku. Ovšem pokud bude prodej ztrátový, pak je nutné srovnat výši ztráty z prodeje s náklady vynaloženými na skladování a na základě tohoto porovnání se podnik musí rozhodnout.

Nedokončená výroba se v podniku vyznačuje kolísavými křivkami ve všech sledovaných letech. Avšak za poslední dva roky objem NV vzrostl o 2,5 mil. Kč, což znamená, že se situace pro podnik vyvíjí negativně. Co se týče roku 2009, pak je podíl NV na celkových zásobách za sledovaném období nejvyšší. Tento druh zásob je pokládán za nejobtížněji přeměnitelný ve finanční prostředky, a proto by bylo pro podnik příznivé snížit její hladinu. U rozpracované výroby, která v podniku již nebude dokončena, by bylo ideální ji odprodat podniku se stejným zaměřením či vyčlenit finanční prostředky na výzkum a vývoj inovovaných produktů, které by se vyráběli s použitím nevyužití NV.

Dále by bylo vhodné snížit bezdůvodnou manipulaci mezi provozy, a tím uspořit čas, zvýšit produktivitu a snížit náklady na manipulaci. Pokud jde o řízení skladování, je důležité zprůhlednit rozmístění zásob, aby nedocházelo k prostojům při vykládce a nakládce. Také bych navrhovala určit představitele položek zásob a následně je opatřit čárovými kódy, aby se zlepšila orientace na skladech.

RESUMÉ

This bachelor work is intent on issues dealing with development of reserves in the company Plastika, a. s. with seat in Kroměříž. The company is supplier of complex services with plastic products for industry. These services include product's design, construction and production of products, injection moulding, printing and mounting products and so on.

My thesis is divided into two parts. The theoretical part is intent on theoretical knowledges from the area of reserves, division of reserves, managing, indexes, warehousing, transportation.

The practical part is described characteristic of company Plastika, a. s., organizational structure, product assortment, warehousing, transportation, analysis situation and development of reserves, especially material and semi-finished products.

The main aim of my thesis was find out problems dealing with development of reserves in the company Plastika, a. s and finally I tried suggest solving ascertained problems associated with inventory management.

At first I performed analysis situation and development of reserves. I found out that company has abnormal supplies at the beginning of monitored period. There was decline of reserves in the year 2009, because there was decline of revenues from sales. The semi-finished products grew on 4.8 millions czech crowns.

In conclusion I tried solve problems associated with reserves of material and semi-finished products. I think that company has to more speculate about purchase of reserves with quantity discount, because then can arise useless reserves in the company and company should sell unnecessary reserves, because these ones induce hold costs and freeze capital. The company should reduce output of semi-finished products because of capital release. In my opinion company should sell part of semi-finished products or they should produce innovational products with using inactive semi-finished products.

I hope that my recommendation and suggestions will be usefull.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MRKOSOVÁ, J. *Účetnictví 2008*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-251-1917-4.
- [2] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [3] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [4] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L.. *Logistika*. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [5] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [6] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [7] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. , *Podnikové finance - studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [8] HORÁKOVÁ, J., KUBÁT, K. *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha : Profess Consulting, s. r. o., 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [9] Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, *Finance a my – modul č. 1*, Zlín, 2008, 76 s., ISBN 978-80-7318-694-4.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [11] BOBÁK, R. *Výrobní systémy*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 170 s. ISBN 8073180154.
- [12] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNIČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2003. 344 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [13] OSTRAVSKÝ, J. *Logistika – vybrané kapitoly*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická.
- [14] LUKŠŮ, V. *Logistika*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 269 s. ISBN 802450166X.
- [15] vnitropodnikové materiály

- [16] Incoterms: Incoterms 2000 [online]. [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW:
<<http://www.icc-cr.cz/Home/doprava-a-logistika/incoterms-2000>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ÚJ	Účetní jednotka
JIT	Just in time
EMS	Environmental Management Systém
NVL	Nákupce výrobní logistiky
IS	Informační systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Graficky znázorněna analýza ABC	21
Obr. 2. Hierarchie PLASTIKA GROUP, a. s.	28
Obr. 3. Sídlo společnosti Plastika, a. s.	29
Obr. 4. Segmentace výroby.....	34
Obr. 5. Struktura PC průmyslu	36

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ukazatelé spojení se zásobami v letech 2006-2009	42
Tab. 2. Srovnání plánu se skutečností u materiálu v letech 2006 a 2007 (v tis. Kč)	47
Tab. 3. Procentuelní splnění měsíčních plánů v letech 2008 a 2009(v tis. Kč)	47
Tab. 4. Přehled nejvýznamnějších dodavatelů výrobních zásob v roce 2009	52
Tab. 5. Souhrn nejvýznamnějších odběratelů v roce 2009	57

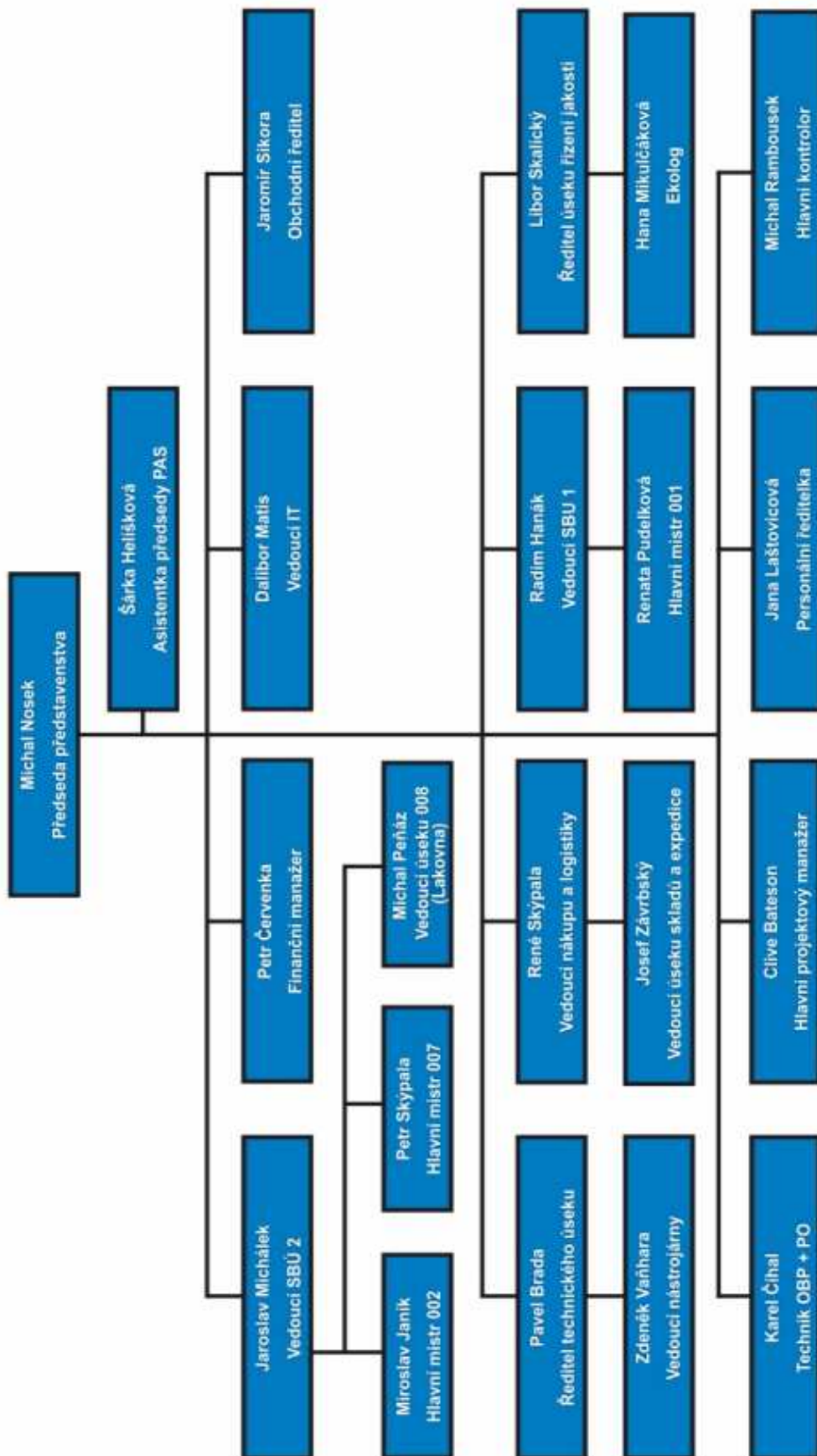
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj celkových zásob v letech 2006–2009 (v tis. Kč).....	39
Graf 2. Vývoj jednotlivých složek zásob v letech 2006-2009	40
Graf 3. Vývoj jednotlivých složek zásob v roce 2009	41
Graf 4. Porovnání tržeb za vlastní výrobky a celkových zásob v letech 2006-2009	41
Graf 5. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2006 (%)	43
Graf 6. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2007 (%)	43
Graf 7. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2008 (%)	44
Graf 8. Podíl jednotlivých druhů zásob v roce 2009 (%)	44
Graf 9. Vývoj materiálových zásob v letech 2006–2009 (v tis. Kč).....	46
Graf 10. Umístění NV ve výrobním řetězci.....	53
Graf 11. Vývoj NV v letech 2006–2009 (v tis. Kč).....	54
Graf 12. Podíl NV na celkových zásobách ve sledovaném období (v %).....	54
Graf 13. Vývoj hotových výrobků v letech 2006–2009 (v tis. Kč)	55

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura Plastika, a. s.
- P II Zákazníci
- P III Dopravci
- P IV Ukázky výrobků

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PLASTIKA, A. S.



PŘÍLOHA P II: ZÁKAZNÍCI

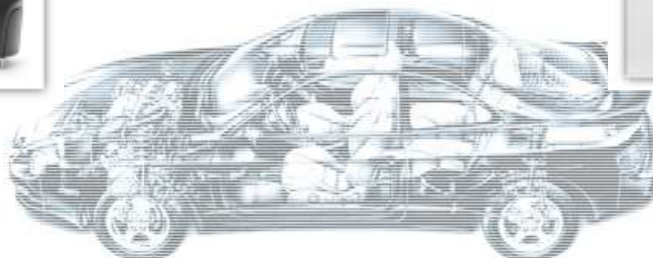


PŘÍLOHA P III: DOPRAVCI

FIRMA	VYUŽÍVANÁ DOPRAVA	OBLAST
Cargo - partner ČR, s. r. o.	letecká, námořní	Svět
Čechofracht, a. s.	silniční	Francie
DACHSER E.S.T., a. s.	silniční	Continental Rūthi
DME, a. s.	silniční	ESP Pamplona
Eurosped Zlín, s. r. o.	služby	celní deklarace
FTL - First Transport Lines, a. s.	silniční	Německo-Hagen, Bad Berleburg
GEBRÜDER WEISS, spol. s r.o.	silniční, námořní	Evropa
GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o.	silniční	Francie - St.Helene, Francin, Oyonnax
Geis CZ, s. r. o.	silniční	Svět
Kühne & Nagel, spol. s r. o.	námořní	Svět
Lagermax spedice a logistika, s. r. o.	silniční	Maďarsko,Rakousko, Francie, Německo-Wuppertal
Panalpina Czech, s. r. o.	námořní	Svět
PANDA EAST spol. s r. o.	silniční	Anglie
PPL CZ, s. r. o.	silniční	Evropa
TEN Expres Slovakia, spol. s r. o.	silniční	Slovensko
TOPTRANS, spol. s r. o.	silniční	Česká republika, Slovensko
JANOŠTÍK, s. r. o.	silniční	Evropa

PŘÍLOHA P III: UKÁZKY VÝROBKŮ

Automobilový průmysl



PC průmysl



Ostatní výroba

Sestavy pro komunikační elektroniku



Sestavy pro domácí aplikace



Sestavy pro elektro segment



TV komponenty

